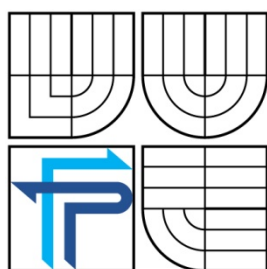


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY

SUGGESTION OF THE IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S CULTURE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAKUB KŘEPELA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/09
Ústav informatiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Křepela Jakub

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení firemní kultury

v anglickém jazyce:

Suggestion for the Improvement of the Company's Culture

Pokyny pro vypracování:

Úvod, cíle práce
Přehled teoretických poznatků
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace
Literatura
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:


- BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1994. 586 s. ISBN 80-7175-010-7.
BROOKS, I. Firemní kultura. 2003. 485 s. ISBN 80-7226-763-9.
PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. 1993. 148 s. ISBN 80-7169-018-X.
STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 2002. 184 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.




Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 28.2.2009

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a jejího vlivu na efektivitu práce v konkrétní společnosti Triga color, a. s. Práce má za cíl navrhnout taková doporučení, která povedou ke zvýšení efektivitu práce. Skládá se z teoretické části, která obsahuje popis firemní kultury a jejich jednotlivých prvků. V praktické části jsou uvedeny výsledky průzkumu a návrhy na zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Firemní kultura, efektivita práce, vnitropodnikové vztahy, prostředí firmy, komunikace v podniku, organizace práce.

Annotation

The bachelory work is engaged in problems of company's culture and it's influence to effectiveness of the company work in concrete company Triga color, a. s. The aim is to suggest a recommendation that will lead to increasing the effectiveness of the company work. This work consists of theoretic part, which includes the company's culture description and individual elements description. In the practical part the results of the research are presented and the recommendations on improvement current situation are proposed.

Key words

Company's culture, effectiveness of the company work, internal relations, system company, company's communications, work organization

Bibliografická citace:

KŘEPELA, J. *Návrh na zlepšení firemní kultury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 76 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně a zároveň, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

BRNO 2009

.....

Podpis

Obsah

Úvod.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1. Firemní kultura.....	11
1.1.1. Základní vymezení	11
1.1.2. Determinanty firemní kultury	12
1.1.3. Faktory ovlivňující firemní kulturu.....	12
1.1.4. Silná firemní kultura	13
1.1.5. Potřeba změny firemní kultury.....	14
1.2. Lidé v organizaci.....	14
1.2.1. Člověk jako osobnost.....	15
1.2.2. Struktura osobnosti jedince	16
1.2.3. Vnímání.....	19
1.3. Skupiny a týmy	21
1.3.1. Skupiny	21
1.3.2. Týmy	21
1.3.3. Skupiny uvnitř skupin	22
1.3.4. Formální a neformální skupiny	23
1.4. Motivace.....	25
1.4.1. Motivace a výkon.....	25
1.4.2. Teorie potřeb	26
1.5. Vnitropodniková komunikace	28
1.5.1. Druhy komunikace	28
1.5.2. Skupiny vnitropodnikové komunikace.....	29
1.5.3. Předpoklady efektivní vnitropodnikové komunikace.....	29
1.5.4. Nejčastější problémy komunikace v českých podnicích.....	30
2 ANALYTICKÁ ČÁST	31
2.1. Popis společnosti.....	31
2.1.1. Historie.....	31
2.1.2. Současnost.....	31
2.1.3. Analýza webových stránek	32
2.2. Oblast zkoumání	33
2.3. Charakteristika využitých metod.....	34
2.4. Základní soubor respondentů	35

2.5.	Analýza současného stavu firemní kultury ve společnosti.....	35
2.6.	Přehled zjištěných pozitiv a negativ.....	53
2.6.1.	Pozitiva.....	53
2.6.2.	Negativa	53
2.7.	Metodika prokazující účinnost navrhovaných opatření	54
3	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	55
3.1.	Vlastní návrhy řešení.....	55
	Závěr	65
	Seznam literatury	67
	Seznam příloh	69

Úvod

Na následujících stránkách své bakalářské práce se zabývám tématem firemní kultury. Názory na přesnou definici firemní kultury jako takové se velmi různí a dá se říci, že exaktní definice v podstatě neexistuje. Co autor to rozdílný názor. Jeden se více přiklání k chování jednotlivců, jiný upřednostňuje skupinové pojetí atd. Ať už se jedná o postoje a chování pracovníků, ucelené pracovní postupy, nastavení hodnot zaměstnanců, charakter či duch podniku, jde vždy o velmi specifický pojem. Tím chci říci, že v každé společnosti se firemní kultura určitým způsobem liší a při návrzích na její změny či zlepšení, je vždy zapotřebí postupovat v konkrétní návaznosti na aktuální situaci.

Jelikož mé návrhy mají vést ke zvýšení efektivity práce, dá se firemní kultura jakékoliv společnosti považovat za určitou ekonomickou strategii. Tato strategie je ovšem v každé společnosti velmi odlišná a jak již bylo uvedeno, nedá se stanovit ideální model. Dobrá a zdravá firemní kultura tedy společnosti obrovským způsobem pomáhá a oddaluje se svou efektivitou práce od svých největších konkurentů. Jiné ekonomické strategie se dají lehce zjistit z dostupných informací a tedy i jednoduchým způsobem kopírovat či se snažit napodobovat. U firemní kultury tento fakt neplatí, jelikož její správné fungování není známo každému zaměstnanci a nemusí se vždy jednat o věci, které jsou jasné dané a známé všem zaměstnancům.

Práce je rozdělena do několika částí, z nichž všechny vedou ke konkrétnímu cíli – **zlepšení firemní kultury** v konkrétní společnosti Triga color, a. s. Jedná se o cíl hlavní a stěžejní, který je ovšem doplněn o cíle podpůrné a usměrňující. Těmito cíly jsou poté – **zlepšení vnitropodnikové kultury, zvýšení efektivity práce, zlepšení motivace k pracovnímu výkonu, odstranění nedostatků v organizaci práce.**

Úvodní částí bakalářské práce je část teoretická. V několika podkapitolách je čtenář postupně seznámen s pojmem firemní kultura jako takovým a jeho součástmi. Tyto součásti jsem volil tak, jak považuji za vysvětlení pojmu firemní kultura za nejdůležitější. Jedná se o prvky celku firemní kultury jako lidé v organizaci, jejich správná motivace, usměrňování a vedení k efektivnímu pracovnímu výkonu, pracovní skupiny a týmy a v posledním úseku vnitropodniková komunikace. Teoretická část má

za úkol seznámit čtenáře s obecným pojetím firemní kultury a uvedením do tohoto tématu, aby byly lépe pochopeny navrhované postupy. Další částí je analytická část, zde je konkrétně a důsledně zmapována současná situace v konkrétní společnosti. Analýza byla prováděna několika metodami, které jsou v její části detailněji popsány. Výsledky analytické části jsou přehledně vyjádřeny pomocí grafů a na konci analytické části shrnuty nejvýraznější klady a naopak nedostatky společnosti Triga color, a. s. Analytická část také obsahuje stručný popis analyzované společnosti. Poslední částí práce je poté část návrhová. Jedná se o nejdůležitější a pro společnost nejzajímavější úsek. Je zde vyjádřeno několik mých návrhů na změny a zlepšení firemní kultury.

Jelikož se nacházíme na půdě ekonomické školy je na místě vyjádřit výsledky návrhové části v konkrétních číslech. V závěrečné části analytické části, jsou tedy uvedeny metody, jejichž pomocí se dají vyjádřit ekonomické výsledky. Jedná se o metody na výpočet ekonomické stability, produktivity práce, fluktuace zaměstnanců atd.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část zahrnuje několik oblastí týkajících se tématu bakalářské práce. Obecně jsou zde posupně popsány celky firemní kultura, lidé v organizaci, skupiny a týmy, motivace a vnitropodniková komunikace.

1.1. Firemní kultura

„Každý podnik je chápán jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému“. [14, str. 9]

1.1.1. Základní vymezení

Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivec, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku. [14, str. 9 - 10]

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“. [14, str. 9]

1.1.2. Determinanty firemní kultury

Determinanty firemní kultury

Při zkoumání vzniku firemní kultury je určité nutné propojit všechna zmíněná dílčí hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které tento „podnikový fenomén“ ovlivňují. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury je možno znázornit takto. [14, str. 13]



obr. 1.1.1. Determinanty vzniku podnikové kultury

Zdroj: ŠIGUT (2004, s. 13)

1.1.3. Faktory ovlivňující firemní kulturu

Podniková kultura ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země, v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace (např. zaměstnanci přinášejí do firmy dominantní národní hodnoty, firma se vědomě přizpůsobuje národním zvyklostem apod.). Platí i opačný proces – kultura organizace ovlivňuje širší kulturu společnosti (např. tím, jak se firma prezentuje

na veřejnosti, zaměstnanci si ve firmě mohou osvojovat nové normy, hodnoty, zvyklosti, vzorce chování, které pak přenášejí do mimopracovního prostředí apod.).

Kultura podniku je také silně ovlivněna hlavním předmětem činnosti, užívanými technologiemi a technikou. Jinou kulturu si pravděpodobně bude vytvářet např. firma zabývající se obchodní činností, jinou kulturu bude mít podnik zabývající se strojní výrobou, jinou kulturu bude mít těžební společnost atd.

Svojí kulturou se podnik stává čitelnější jak pro samotné zaměstnance (vědí co je či není tolerováno), tak i pro vnější subjekty (např. očekávají, že podnik vyznávající specifické kulturní normy, by určité věci nikdy neudělal apod.). Díky stabilní podnikové kultuře je řada věcí v podniku jasnější. Mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku bývá silná vazba.

1.1.4. Silná firemní kultura

Silná firemní kultura se vyznačuje těmito znaky:

- 1) **Jasnost a zřetelnost** - Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní. Logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně musí být snadno sdělitelné všem pracovníkům příslušné instituce.
- 2) **Rozšířenost** - Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale by se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- 3) **Zakotvenost** - Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy, když se stane

podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná. [14, str. 15 - 14]

1.1.5. Potřeba změny firemní kultury

Směr zamýšlené změny kultury podniku je maximálně závislý na individuálních okolnostech, charakteru vžitých skutečností a dalších faktorech, které na podnikovou kulturu působí. Tento fakt souvisí s již uváděnou skutečností, že firemní kultura každého podniku je velmi odlišná a specifická.

I když uvažujeme takto, lze vysledovat tři základní orientace, které by změna kultury podniku měla sledovat:

- orientovat se na klíčové zájmy zákazníků firmy, vlastníků a jejich zaměstnanců. Je zřejmé, že právě tyto skupiny jsou pro budoucí prosperitu dominantní a uspokojování jejich zájmů by vedení firmy mělo věnovat více úsilí než péči o prostou ziskovost firmy.
- orientace na inovace zdůrazňuje fakt, že v bezprostředním okolí je nezbytné stále znova a znova nabízet trhu něco nového, odlišného od vlastní dřívější produkce i od produkce konkurence. Především z dlouhodobého hlediska se doporučuje aktérům spíše úsilí o inovaci než o optimalizaci současného stavu.
- orientace na výsledky a jejich kvalitu spíše než na výsledky a jejich kvalitu. Zde se jedná především o to, že firma je závislá především na výsledcích své činnosti, než na způsobech jakými jich dosahuje. Jakkoliv se tento fakt jeví zřejmý, je každodenně podniky ignorován. To se projevuje snahou o snižování nákladů a přitom zanedbáváním nutnosti poznat blíže zákazníka. [8, str. 58 - 73]

1.2. Lidé v organizaci

Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé. Působí v podniku jako jednotlivci, častěji však svou pracovní činnost vykonávají v seskupení do určitých ekonomicko-sociálních celků – pracovních skupin či týmů.

Přestože je úvodní myšlenka považována za samozřejmou a neoddiskutovatelnou, do praxe se uvádí jen velmi těžko. Překážkou jsou zde především specifika lidských zdrojů, které se svou podstatou značně liší od zdrojů ostatních. Za obtížné lze přitom považovat jak snahy interpretovat člověka jako jedince, tak i úsilí o postižení zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních skupin, resp. týmů. Tato obtížnost je dána jednak značně komplikovanou podstatou člověka, jakož i společnostmi, do nichž vstupuje, jednak malou připraveností a píše technickým zaměřením těch, kteří v pracovním procesu usilují o vedení lidí, tzn. řídicích pracovníků – manažerů. [1, str. 46]

1.2.1. Člověk jako osobnost

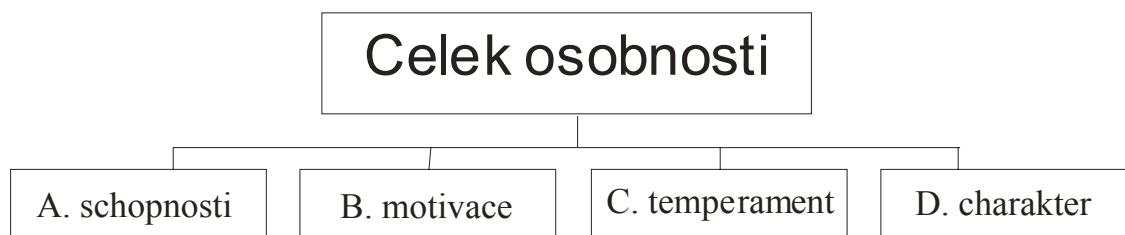
V chápání pojmu osobnost neexistuje ani mezi psychology jednota. Tuto skutečnost je možné pokládat za nepřímé potvrzení složitosti fenoménu zvaného osobnost. Není tedy divu, že v praxi bývá člověk jako osobnost často interpretován zjednodušeně. I přes často dosti odlišné definice lze však vymezit některé obecné znaky osobnosti, k nimž se uvedené a případně i další způsoby definování toho to pojmu vztahují.

JEDINEČNOST:	Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních.
SOUHRNNOST A JEDNOTA:	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi subkultur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu.
RELATIVNÍ STÁLOST:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
PŘÍZPŮSOBNOST A VÝVOJ:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Obr. 1.1.2. Obecné znaky osobnosti

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. (2004. str. 52)

1.2.2. Struktura osobnosti jedince



Obr. 1.2.1. Struktura osobnosti

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL (2004, str. 51)

A. Schopnosti

Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností.

Lze rozlišit schopnosti obecné, které se mohou uplatnit v celé řadě rozmanitých činností, a schopnosti speciální, které se uplatňují pouze v některých činnostech, event. pouze v jedné určité činnosti.

Ve vazbě na substrukturu schopností, tedy na substrukturu, jejíž rozbor umožňuje odpovědět na otázku co člověk „Co člověk umí?“, hrají roli i další pojmy. V jejich vymezení a způsobech používání existuje zřetelná nejednotnost. Uvedené vymezení je proto třeba chápat pouze jako jedno z možných:

- **vědomosti** – osvojené soubory představ a pojmů,
- **dovednosti** – schopnosti praktické aplikace vědomosti, schopnosti speciální,
- **zručnost** – schopnosti v oblasti jemné motoriky čili dispozice k manuálním činnostem,
- **obratnost** – dispozice v oblasti hrubé motoriky
- **vlohy** – vrozené předpoklady k určité činnosti, resp. k rozvoji určitých schopností,
- **nadání** – soubor velmi příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti,
- **talent** – soubor výrazných dovedností,

- **způsobilost** – soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon určitých konkrétních, nejčastěji profesních činností,

B. Motivace

Pro porozumění motivaci lidské činnosti jsou významné následující skutečnosti:

- Každá pohnutka činnosti, každý motiv má v polaritě „člověk – jeho prostředí“ dvojí zakotvení: „Na straně jedince je to obsah duševního a tělesného stavu, k jehož dosažení směřuje, na straně okolí je to předmět či situace, která dosažení tohoto stavu umožní.“
- V každém okamžiku působí na straně subjektu více motivačních sil, více jednotlivých motivů najednou. Jejich zaměření i intenzita si mohou být více či méně blízké, podobné, či naopak rozdílné až protikladné. Výsledný efekt, tj. zaměření, intenzita i trvání motivované činnosti, pak bude závislý nejen na konkrétní skladbě těchto jednotlivých motivů, ale i na vnějších, subjektivně vnímaných či uvědomovaných podmínkách jejich naplnění.

K vytvoření ucelenější představy o motivaci lidského chování je důležité poznání základních skladebných prvků:

- a) **Motivy prvotní** (primární, vrozené) – představují úroveň motivace, která je spojena s biologickými procesy v organismu člověka, je vrozená, slouží k zachování a rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu.
- b) **Motivy druhotné** (sekundární, získané) – tvoří úroveň motivace, která je spojena se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů, je získaná, naučená, nepřispívá bezprostředně k zachování života jedince, ale směřuje k jeho rozvodna kvalitativně vyšší úrovni.

Do této skupiny motivačních dispozic bývají zařazovány především návyky, dále zájmy, hodnoty a hodnotové preference a ideály jako subjektivní koncepce žádoucího, jež mohou více či méně určovat směr, jímž se chce jedinec ubírat. Logicky sem patří i sociální a kulturní potřeby člověka.

C. Temperament

Také osobní substruktura temperamentu bývá pojímána jednotlivými psychology více či méně rozdílně. Základní znaky či dimenze temperamentových vlastností osobnosti jsou přehledně uvedeny na následujícím obrázku.

CELKOVÉ PŘEVAŽUJÍCÍ CITOVÉ LADĚNÍ	Projevuje se převahou spíše pozitivních nebo spíše negativních emocí a citů, eventuelně jejich relativní vyvážeností
VZRUŠIVOST	Projevuje se jako míra snadnosti vzniku duševních procesů
ODOLNOST	Projevuje se jako míra ovlivnitelnosti probíhajících duševních procesů či aktuálních stavů působením nových vlivů
TRVALOST	Projevuje se délkou přetrvání duševních dějů či stavů v situaci, kdy původní podnět, který je vyvolal, přestává působit vlivem útlumových procesů
CELKOVÉ ZAMĚŘENÍ	Projevuje se převahou zaměření duševní činnosti na prožívání, resp. na vnější prostředí

Obr. 1.2.2. Základní znaky temperamentu

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL (2004, str. 55)

Osobnostní substruktura temperamentu představuje souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky. Jde o vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování, a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti.

D. Charakter, postoje

Temperament postihuje především formální stránky fungování osobnosti. Oproti tomu charakter je možné chápat jako soustavu obsahových charakteristik každého člověka. Ve smyslu psychologickém charakterem rozumíme individuální svéráz člověka, soubor osobnostně příznačných vlastností, projevujících se především ve vztazích člověka

k výše uvedeným aspektům skutečnosti, které vtiskují určitý ráz veškeré činnosti jedince, jeho prožívání i chování.

Poznání charakteru konkrétního člověka tak nejen dotváří celkovou představu o něm, ale umožňuje i předpověď jeho chování v určitých situacích:

- Ve vztazích k druhým lidem lze identifikovat takové vlastnosti jako přátelskost, kooperativnost, důvěřivost, shovívavost, upřímnost, kromě toho však také nevraživost, neochotu ke spolupráci, přísnost či strohost, panovačnost nedůvěřivost, hrubost, podlost apod.
- Ve vztazích ke společnosti, ke světu lze identifikovat vlastnosti jako např. zásadovost, mravnost, humanismus, úcta k přírodě, ale také oportunismus, nemravnost, šovinismus apod.
- Ve vztazích k vlastní činnosti jsou to pozornost, pracovitost, vytrvalost, svědomitost, naproti tomu lenost, pohodlnost, nedbalost, povrchnost apod.
- K vlastnostem, které postihují vztah člověka k sobě samému, lze počítat např. sebekritičnost, skromnost, sebeúctu, ale také domýšlivost, pýchu, egocentrismus, egoismus apod.

[1, str. 46 - 58]

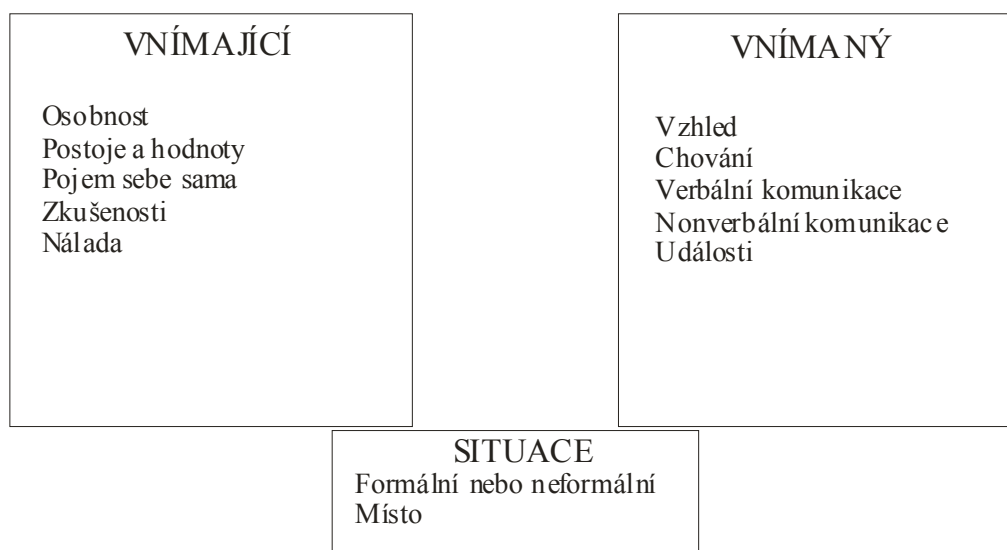
1.2.3. Vnímání

Vnímání je při determinaci individuálního chování stěžejním faktorem, a to uvnitř i vně organizací. Všichni se díváme na situace a události kolem nás různými způsoby. V organizaci se může přihodit řetězec událostí, které jednotlivci vnímají různě. Představte si organizaci, která vyhlásí plánovanou reorganizaci. Někteří lidé v organizaci to mohou vnímat jako příležitost k postupu, jiní jako ohrožení své stávající pozice. Proto jedni budou změnu vítat, jiní se jí budou bránit.

Co je to tedy vnímání? Jednoduše řečeno to, jak vidíme a interpretujeme události a situace ve světě kolem nás. Na vnímání se lze dívat jako na poznávací proces a společenský proces získávání informací, jenž se skládá z těchto kroků:

- zachycení vnějšího podnětu, jako je událost nebo možná osobní interakce
- filtrování, kdy reagujeme pouze na podněty, které si vybereme
- určitá interpretace a kategorizace vybraných podnětů, pravděpodobně založená na předchozí zkušenosti nebo výchově

Uvnitř organizací má vnímání zásadní vliv na takové záležitosti, jako jsou vstupní pohovory, ale lze je použít také na celou řadu situací. [2, str. 20 - 23]



Obr. 1.2.3. Proces Vnímání

Zdroj: BROOKS (2003,s. 23)

1.3. Skupiny a týmy

Populárním a důležitým aspektem práce je to, že je v čím dál větší míře prováděna ve skupinách nebo týmech. Některé z důvodů zvýšeného zájmu o práci skupin a týmů pramení z rychle se měnících podmínek, kterým musí v současné době organizace čelit. Restrukturalizace v organizacích vede k jejich zeštíhlení, nižšímu počtu vrstev v hierarchii řízení, a tudíž většímu rozsahu pravomocí zaměstnanců. Všechny tyto aspekty vedou ke zdůraznění důležitosti skupin a týmové práce. Kromě toho jsou nové způsoby práce vynucovány také vlivem globální ekonomické soutěže, rostoucí diverzity pracovních sil a rostoucí role technologií. Využití týmové práce vede v tomto nejistém prostředí k vyšší produktivitě práce, efektivnějšímu využívání zdrojů, kvalitnějšímu procesu rozhodování a řešení problémů, vyšší kvalitě výrobků a služeb a vyšší míře inovací a kreativity. [2, str. 70]

1.3.1. Skupiny

„Skupina se dá definovat, jako jakýkoliv počet lidí, který na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a vnímají sebe sama jako skupinu“. [2, str. 74]

1.3.2. Týmy

Týmy se od skupin liší mírou vzájemné závislosti členů (v týmech je vyšší), a tím, že výkonnostní cíle a cíle odměny se v případě týmu týkají opravdu celého týmu spíše než jeho jednotlivých členů. Je zřejmé, že hranice mezi skupinou a týmem nejsou zcela ostré, ale je důležité si uvědomit, že zde existují obecné a významné rozdíly. Vnější okolnosti mohou změnit malou skupinu lidí na plně funkční psychologickou skupinu, nebo dokonce tým.

Tým je určitý počet lidí, kteří směřují ke stejnému cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost. Za efektivní tým je možné považovat takový tým, kde:

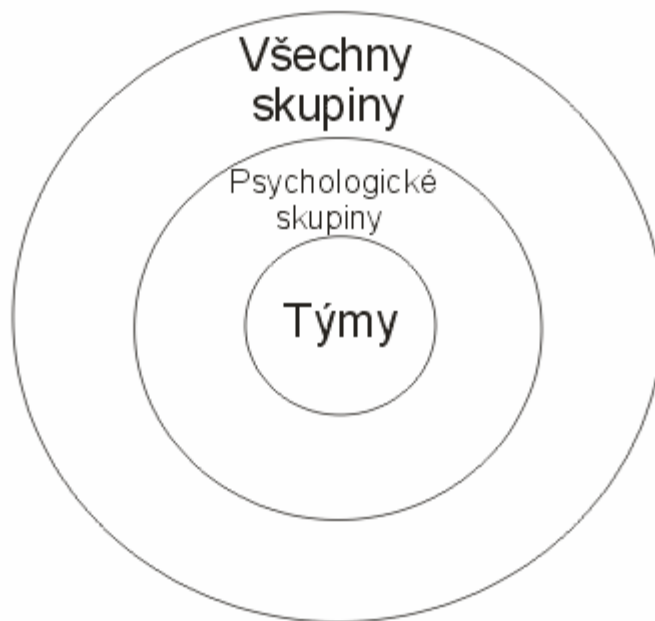
- panuje jasné chápání týmových cílů

- členové týmu vládou řadou dovedností a znalostí potřebných pro efektivní plnění týmových úkolů
- v rámci týmu existuje řada týmových typů
- členové týmu si navzájem věří a respektují se jako jednotlivci i za svůj individuální příspěvek k celkovému výkonu týmu
- existuje určitá forma týmové odměny a systému prémie pro celou skupinu

[2, str. 74 - 75]

1.3.3. Skupiny uvnitř skupin

Na skupiny a týmy se můžeme dívat jako na sérii soustředěných kružnic. Vnější kružnice definuje všechny skupiny a zahrnuje také psychologické skupiny a týmy. Kružnice uprostřed zahrnuje všechny týmy. Ne všechny skupiny jsou týmy, ale všechny týmy jsou psychologickými skupinami. Aby byl tým efektivní, musí splňovat všechny kritéria psychologické skupiny a skupiny. [2, str. 77]



obr. 1.3.1. Skupiny uvnitř skupin

Zdroj: BROOKS (2003, s. 77)

1.3.4. Formální a neformální skupiny

Formální skupiny

Organizace neustále organizují a reorganizují své procesy a struktury. Součástí může být také rušení různých skupin a vytváření skupin jiných, které jsou formálně konstruovány, většinou manažery na středním nebo vyšším stupni řízení. Formální skupiny jsou tudíž vědomě vytvořené k tomu, aby plnily kolektivní poslání organizace a dosáhly specifických cílů daného oddělení i celé organizace. Jejich hlavním zájmem je koordinace pracovních aktivit a jsou úkolově orientovány. Jsou polapeny a zapleteny do předejví, hierarchie a struktury organizace: Lidé jsou spojováni na základě předem definovaných rolí. Povaha svěřeného úkolu je stěžejním rysem formální skupiny. Cíle určuje management, stejně jako pravidla, vztahy a normy chování. Tyto skupiny byly z konkrétního důvodu někým vědomě vytvořeny a zorganizovány a byli pro ně speciálně najmutí lidé. Formální skupiny jsou důležitým prvkem organizační struktury. Jelikož jednotlivci ve formálních skupinách sdílejí většinu cílů a odměn, jsou spíš podobní týmům.

Formální skupiny pomáhají lidem:

- dosáhnout cílů více přímočarým způsobem, než tomu bylo u neformálních skupin
- koordinovat aktivity spojené s fungováním organizace
- vytvořit logické vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi lidmi a pozicemi
- aplikovat koncepce specializace a rozdělení práce

Neformální skupiny

Podél, uvnitř, napříč a kolem těchto formálních skupin existují skupiny neformální, jako jsou:

- kuželkový tým kancelářských pracovníků
- spolek přátel divadla nebo lidé, co spolu chodí v pátek na oběd

- pondělní skupina ‘Jak bylo o víkendu?’ nebo lidé, kteří si navzájem půjčují nejnovější CD

Neformální skupinu můžeme definovat jako seskupení jednotlivců, z nichž se stane skupina, když se mezi členy vytvoří vzájemné závislosti, když vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb. Neformální skupiny jsou založeny spíše na osobních vztazích a dohodě členů skupiny než na definovaných rolích. Neformální skupiny v organizaci prostě vzniknou z neformálních interakcí mezi členy organizace. Mohou vzniknout ze sdílených zájmů, přátelství nebo dalších společenských aspektů. Neformální skupiny uspokojují potřeby, které formální skupiny uspokojit nemohou, tedy pocit sounáležitosti, skutečnost, že nás někdo chce a potřebuje ve své přítomnosti proto, jací jsme, a nikoli proto, že nás organizace přidělila do stejné pracovní skupiny. Neformální skupiny mohou také uspokojit další potřeby:

- omezit pocit nejistoty a obav a nabídnout vzájemnou společenskou podporu
- naplnit potřebu sounáležitosti, přátelství a lásky
- napomáhat naší povaze „společenských zvířat“: jsou prostředkem zábavy, úlevy od nudy a únavy, podporují morálku a osobní uspokojení
- starají se o často špatně definované úkoly, které lze zvládnout pouze kombinovaným úsilím skupiny spolupracujících jednotlivců.

Jak lze vidět ze seznamu na začátku této sekce, členství ve skupině může jít přes hranice, vytvořené formální strukturou. Do stejné neformální skupiny mohou patřit jednotlivci z různých částí a úrovní organizace. Neformální skupiny často mívají proměnlivější a více flexibilní členskou základu než skupiny formální, jež jsou značně „permanentní“. [2, str. 78 - 80]

1.4. Motivace

Jednou z nejspornějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je „asi motivace zaměstnanců.“ Ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jedinci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jedinci většinou pracují s větším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím. [2, str. 42]

1.4.1. Motivace a výkon

„Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Jednou z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu“. [1, str. 255]

Tato skutečnosti bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

Kde V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchá. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí. I osobní zkušenosti mnoha z nás říká, že chceme-li něco příliš, nebývá často výsledku dosaženo.

Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace, je zřejmý: když člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý.

V případě nadměrné vlivy vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, možností získat subjektivně velmi atraktivní odměnu, však výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

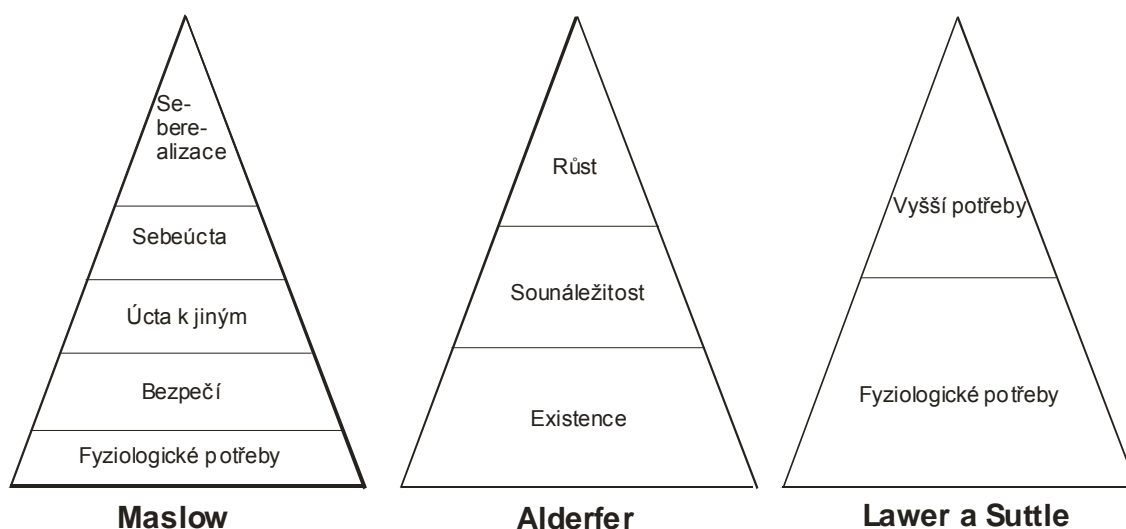
- Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

V této souvislosti je za nejdůležitější třeba považovat vztah mezi motivací a pracovním výkonem, respektive výkonností pracovníka. Tvrzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. [1, str. 255 - 260]

1.4.2. Teorie potřeb

Do jaké míry budou jednotlivci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, závisí na jejich konkrétních potřebách. Existuje názor, že lidé sdílí sérii hierarchicky uspořádaných potřeb, jež hrají roli zdrojů motivace. Jiné „teorie potřeb“ naznačují, že lidské základní požadavky nebo potřeby se liší a následkem toho se budou lišit i jejich zdroje uspokojení a motivace. [2, str. 49]

Na následujícím obrázku jsou jednotlivé hierarchie porovnány:



obr. 1.4.1. Hierarchie potřeb

Zdroj: BROOKS (2003, s. 55)

Maslow – tento sociolog přišel s názorem, že jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby uspokojili soubor potřeb, které lze hierarchicky seřadit podle jejich významu. Proto o splnění základních potřeb, jako je jídlo a pití, člověk usiluje za každou cenu. Po uspokojení základních biologických potřeb přesune pozornost k potřebám vyššího řádu, jakou je bezpečí. Další naplnění potřeb je pak dosaženo spojením s jinými lidmi. Jednotlivci s dostatečným fyziologickým, bezpečnostním a společenským propojením s jinými lidmi mohou poté usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci, realizaci svého potenciálu dosažení něčeho, co přesahuje bezprostřední potřeby těla a společenské skupiny.

Alderfer – přizpůsobil Maslowův přístup podmínkám pracoviště, navrhl tři kategorie potřeb:

- existence (základní potřeby pro přežití)
- sounáležitost (včetně společenských vztahů a uznání okolí)
- růst (seberealizace, nezávislost, úspěch)

Model naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně, na rozdíl od přísné, hierarchické sekvence Maslowova modelu. Jedince může být například zároveň, motivován touhou po penězích (existenční potřeba), přátelstvím (potřeba sounáležitosti) a příležitostí naučit se novým dovednostem (potřeba růstu). Alderfer také přišel s názorem, že jestliže vyšší potřeby nejsou uspokojeny, jedinec přejde k naplňování potřeb na nižší úrovni.

Lawer a Suttle ze svého výzkumu ve dvou společnostech vyvozují, že hierarchii potřeb lze zredukovat na pouhé dvě úrovně: Výzkum naznačil, že fyziologické potřeby existují odděleně a že druhá úroveň zahrnuje všechny ostatní potřeby. [2, str. 49 - 52]

1.5. Vnitropodniková komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým výměnu informací. Vnitropodniková komunikace potom znamená propojení podniku pomocí komunikace. Nejde však pouze o nějaké „pošťáctví“, tzn. přenos informací tam, kam patří, ale jde také o propojení pracovníků podniku, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pomocí komunikace si pracovníci podniku utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se v podniku děje.

Z tohoto důvodu můžeme vnitropodnikovou komunikaci považovat za podstatný nástroj formování podnikové kultury, nástroj vyjasňování podnikových hodnot a také za nástroj motivace a motivačního propojení podniku.

1.5.1. Druhy komunikace

Tak, jak jsou vymezeny hlavní druhy sociální komunikace na verbální a neverbální, tak je stejně můžeme zahrnout i do vnitropodnikové komunikace, která je uskutečňována jednotlivými zaměstnanci uvnitř podniku.

Většina manažerů si ale uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, obě však přenáší jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace

je realizovaná mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem podnikové kultury.

Často se také domnívají, že vnitropodniková komunikace je záležitost techniky, především osobních počítačů. Toto pojetí je velice úzké, mylné a nereálné.

1.5.2. Skupiny vnitropodnikové komunikace

Hlavní cílové skupiny, mezi nimiž komunikace uvnitř podniku probíhá:

- Nadřízený versus podřízený
- Management versus vlastníci
- Mezi managementem
- Mezi spolupracovníky
- Mezi jednotlivými organizačními útvary

1.5.3. Předpoklady efektivní vnitropodnikové komunikace

Vnitropodnikový systém komunikace funguje dobře, pokud jsou pracovníci podniku dobře informačně a motivačně propojení.

Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován, ví, co se od něj očekává a je ochoten s ostatními společně plnit podnikové cíle.

A to vše proto, že se to v podniku vysoce oceňuje.

Pokud chce podnik cíleně budovat svou vnitropodnikovou komunikaci, nesmí zapomenout na základní předpoklady jeho fungování.

Ze zkušenosti vyspělých podniků můžeme dedukovat, že jde o následující podmínky, předpoklady fungování vnitropodnikové komunikace:

- Odpovídající organizace práce;
- Odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým;
- Kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové podnikové strategie);

- Kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími podniku;
- Výcvik vrcholového vedení i ostatních pracovníků v efektivní komunikaci;
- Dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky;
- Těsná spolupráce top managementu s ostatními skupinami vedoucích pracovníků;
- Osobní příklady manažerů, příklady pravdivé a otevřené komunikace;

1.5.4. Nejčastější problémy komunikace v českých podnicích

- Zastaralá organizace práce;
- Hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura;
- Nedostatečná otevřenost komunikace;
- Nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera;
- Nedostatečný zpětnovazební systém;
- Převážně jednosměrná vnitropodniková komunikace;

[15, str. 1 - 4]

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1. Popis společnosti

2.1.1. Historie

Společnost **TRIGA COLOR, a.s.**, byla původně založena v roce 1993 jako TRIGA, s.r.o. Hlavním předmětem podnikání společnosti byla od počátku distribuce nátěrových hmot a příslušenství. Počátky firmy jsou spojeny s regionem Brněnska, a to konkrétně s Tišnovem, kde byl otevřen první velkoobchodní sklad. V roce 1996 se firma přestěhovala do Brna, s cílem zvýšení skladové kapacity a rozšíření obchodních aktivit na území celé Moravy. Na základě dalšího úspěšného rozvoje se majitelé firmy rozhodli pro stavbu vlastního areálu a v roce 1999 bylo vybudováno administrativní a logistické středisko v Brně Řečkovících.

Podzim roku 2000 byl pro firmu významný z hlediska vstupu zahraničního finančního partnera a následně proběhla transformace společnosti na **TRIGA COLOR, a.s.** V roce 2001 koupila **TRIGA COLOR, a.s.**, podíl ve společnosti TRIGA TRADE, s.r.o., která se tak stala 100% dceřinou společností a posiluje postavení společnosti na trhu. Vstupem zahraničního partnera byl zahájen projekt stabilizace a následného růstu společnosti.

Od počátku roku 2005 je TRIGA COLOR, a.s. členem skupiny SigmaKalon, světového lídra na trhu nátěrových hmot. Aktivita SigmaKalon jsou ve 40ti zemích celého světa, zaměstnává kolem 10.000 zaměstnanců a v Evropě je druhý největší dodavatel nátěrových hmot. Obrat SigmaKalon za rok 2004 byl přibližně 1,7 miliardy Euro.

2.1.2. Současnost

V současné době patří firma **TRIGA COLOR, a.s.**, mezi největší distributory nátěrových hmot v tuzemsku. Mimo hlavní centrály v Brně jak již bylo uvedeno má společnost další distribuční centra po celé České republice : Hradci Králové, Ostravě,

Plzni, Teplicích, Praze a Českých Budějovicích a má tak vybudovanou silnou obchodní pozici v rámci celé České republiky.

Hlavním ze strategických postupů, kterými firma dosahuje růstu podílu na trhu, je pronikání do nových regionů a subregionů, kde se firma zaměřuje na zákazníka a budování značky.

Společnost TRIGA COLOR, a.s., se chce stát dominantním distributorem nátěrových hmot a příslušenství pro speciální obchody, profesionály, malé a střední podniky v rámci celé České republiky. Svým klientům bude i nadále nabízet vysokou kvalitu služeb, atraktivní ceny, široký sortiment výrobků a bezkonkurenční služby. V současné době firma připravuje v rámci internetového obchodu spolupráci s nejvýznamnějšími výrobci barev v oblasti sortimentu a dostatečných zásob ve skladech pomocí elektronického objednávkového systému. Propojení internetového obchodu s vybranými zákazníky se zaměřuje na zlepšení služeb pro konečného spotřebitele.

TRIGA COLOR, a.s. je také provozovatelem řetězce maloobchodních prodejen Dům Barev s více jak 100 obchody v rámci celé ČR. (bližší info. o řetězci na www.dumbarev.cz)

Základním požadavkem společnosti TRIGA COLOR, a.s. je maximální pokrytí problematiky prodeje a distribuce nátěrových hmot. Mezi specifika této oblasti patří především podpora ekologických norem, zvláště pak oblast vratných obalů. Dalšími stěžejními oblastmi systému jsou oblasti prodeje a logistika, včetně podpory čteček čárového kódu, tvorby ceníků s aut. propočtem slev, aut. hlídání expirace zboží atd.

2.1.3. Analýza webových stránek

Současný stav webových stránek společnosti je v podstatě vyhovující. Stránky takové společnosti jako je Triga color, a. s. jsou určený výhradně pro zákazníky, kteří se zde informují o současném sortimentu, aktualitách nebo se mohou dozvědět určité zajímavosti o svém dodavateli. Hlavní menu stránek je přehledně rozděleno do nejdůležitějších kategorií, z nich pro odběratele jsou důležité zejména – aktuality, sortiment, kontakty a ke stažení, ve které se nachází aktuální nabídka ve formátu pdf.

Elektronický obchod společnosti slouží pouze pro zaregistrované zákazníky a poskytuje přehled o zboží, které se aktuálně nachází na skladu spolu s počtem jeho kusů. Jakmile si zákazník vybere ze sortimentu, vyplní internetovou objednávku a zašle ji na dispečink společnosti.

Z hlediska Search Engine Marketing, který dopomáhá optimalizovat webové stránky pro vyhledávače je společnost také na dobré úrovni. Má vyplněná základní klíčová slova, které napomáhají potenciálním zákazníkům a uživatelům internetu dostat se na jejich stránky a stát se tak z uživatele zákazníkem. Stránka ovšem obsahuje velice málo slov. Po jejím zhlédnutí je zřejmé, že stránky obsahují velmi málo textu. Jsou napsané spíše heslovitě než účelně. Copywriting je jednoduše řečeno psaní textů, které plní stanovený cíl. Mohou prodávat a vydělávat, podporovat značku nebo třeba vzbuzovat pozornost. Obsah internetových stránek, o společnosti vypovídá víc, než si možná každá společnost myslí. Je to právě text, který přiměje zákazníka ke koupi. Právě díky textu získá čtenář neodolatelnou chuť kopit si produkt či službu společnosti.

Celkově stránky plní svůj účel více než dobře. V poslední době došlo k jejich modifikaci, která prospěla prestiži společnosti. Jak již bylo uvedeno Triga color, a. s. patří k nejsilnějším hráčům ve svém oboru a zaslouží si tak adekvátní webovou prezentaci.

2.2. Oblast zkoumání

Oblast mého výzkumu je zaměřena na podnikovou kulturu společnosti Triga color, a. s. jako celek, nikoliv na jeden z jejích dílčích prvků. Všechny prvky, které považuji já sám za problémové, byly mi doporučeny od vedení společnosti, zaměstnanci je vidí jako problém, či takto vyplynuly z předchozích pracovních hypotéz a NON analýzy, jsou samozřejmě výzkumu podrobeny. Výzkum koresponduje s konceptem teoretické části mé bakalářské práce. Je tedy zaměřen na podnikovou kulturu jako celek a její jednotlivé části – motivace a motivační prostředky, vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vnitropodniková komunikace, týmová práce, samostatná práce, formální a neformální pravidla společnosti, vztahy na pracovišti či způsob odměňování. Jelikož největší

zastoupení zaměstnanců má sklad, bylo z něj vybráno jen několik respondentů, kteří vytváří v podstatě jednotný názor většiny. Ostatní úseky společnosti byly pro výzkum využity v podstatě celé.

2.3. Charakteristika využitých metod

Pro převážnou část svého výzkumu jsem využil metodu dotazování, která je k zachycení názorů tak velké skupiny lidí nejideálnější. Dotazník (viz. příloha) je složen z celkem 32 nejrozumnějších otázek, které byly rozděleny podle jednotlivých požadavků vedení s mým usměrněním. Jak již bylo uvedeno, otázky se týkají konceptu teoretické části mé bakalářské práce. Přibližně u poloviny otázek byly zaměstnancům nabídnuty prosté odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne. Na základě požadavku vedení byla z dotazníku odstraněna neutrální odpověď nevím. U další poloviny otázek bylo zapotřebí odpovědi rozepsat a zaměstnanci se ztotožnili s jednou možnou odpovědí.

Dotazník byl předložen zaměstnancům ve dvou verzích. Jednak v papírové formě zejména zaměstnancům, kteří nemají přístup na PC. Ostatním byl poskytnut odkaz na internetové stránky, které poskytují možnost vytvořit elektronický dotazník.

Další metodou použitou pro doplnění dotazníku byly osobní rozhovory. Především u některých nesrovnalostí, které vyplynuly z dotazníků, bylo zapotřebí se dozvědět reálné skutečnosti, které odrazují skutečný stav ve společnosti. Na osobní rozhovory je samozřejmě zapotřebí více času a ne každý zaměstnanec byl ochotný mi jej věnovat. Z nasbíraných informací ovšem vyplynulo, že v podstatě všichni zaměstnanci své názory pravdivě vyjádřili pomocí dotazníků.

Je zapotřebí uvést, že výpovědi a názory zaměstnanců jsou ovlivněny načasováním analýzy. Jelikož společnost obchoduje s náterovými hmotami, jejichž prodej je závislý na ročním období. Díky této skutečnosti, panoval ve společnosti v době výzkumu klid a některé odpovědi se mohou tedy zdát zkreslené. Například si málo zaměstnanců stěžovalo na pracovní dobu, přesto že v období sezóny je tomu přesně obráceně. Také panující hospodářská krize jistě kladně nepřispívá momentální situaci v žádné společnosti. Naše společnost také není výjimkou.

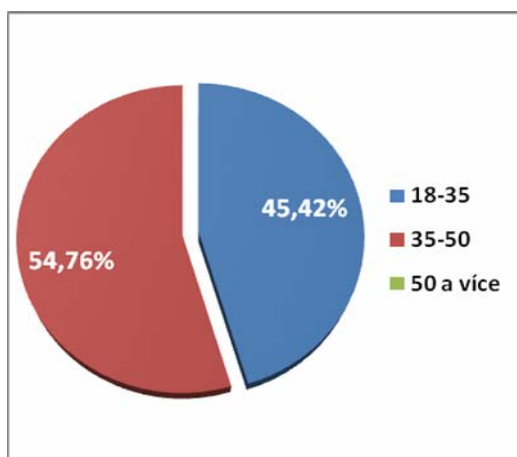
2.4. Základní soubor respondentů

Svůj výzkum jsem prováděl v administrativním a logistickém centru a sídle společnosti Triga color, a. s. v Brně Řečkovících. Tato provozovna má přibližně 60 zaměstnanců, z nichž byl na základě domluvy s vedením společnosti vybrán reprezentativní vzorek 42 respondentů, kterým byl dotazník doručen přímo od vedení. Tato skutečnost zajistila, že se zaměstnanci nad vyplňováním dotazníku skutečně zamysleli, a že jejich odpovědi vypovídají o skutečném stavu. Zároveň byli ujisti, že se jedná o anonymní dotazníky, což podmínku autentičnosti a pravdivosti situace ve společnosti jen podmiňuje.

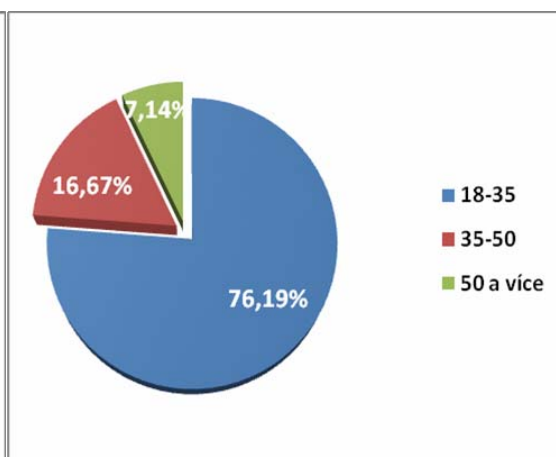
2.5. Analýza současného stavu firemní kultury ve společnosti

Odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníku jsou vyjádřeny pomocí přehledných grafů spolu s nabízenými možnostmi odpovědí. Všechny grafy vyjadřují procentuelní podíl jednotlivých odpovědí. Některé grafy vyjadřují několik podobných otázek dohromady, většina jich však přesně interpretuje jednotlivé otázky. Pro větší přehlednost je za každým grafem otázka uvedena. Dále je uvedena četnost odpovědí a úvaha o příčinách jednotlivých výsledků.

Graf č. 1 – Muži/ženy

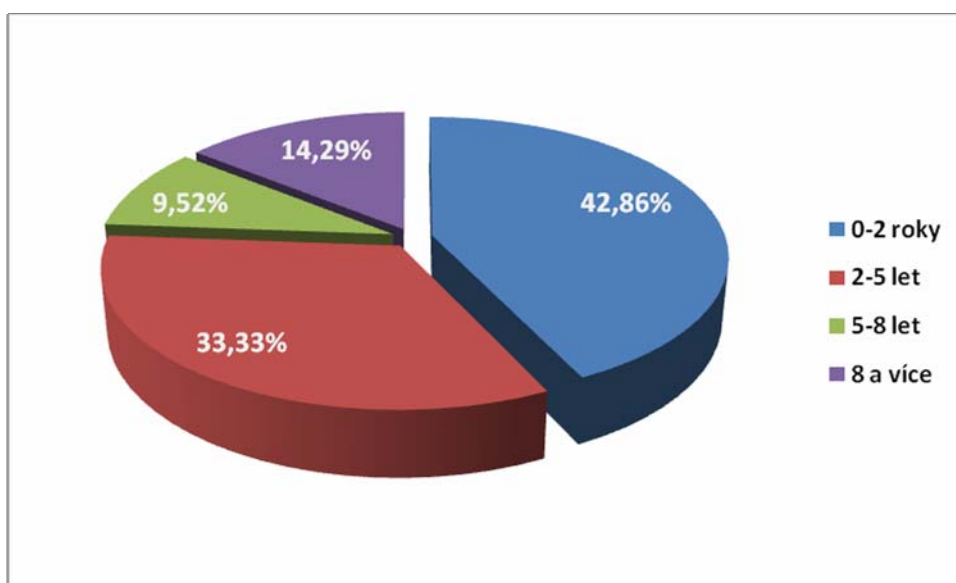


Graf č. 2 – Věková struktura



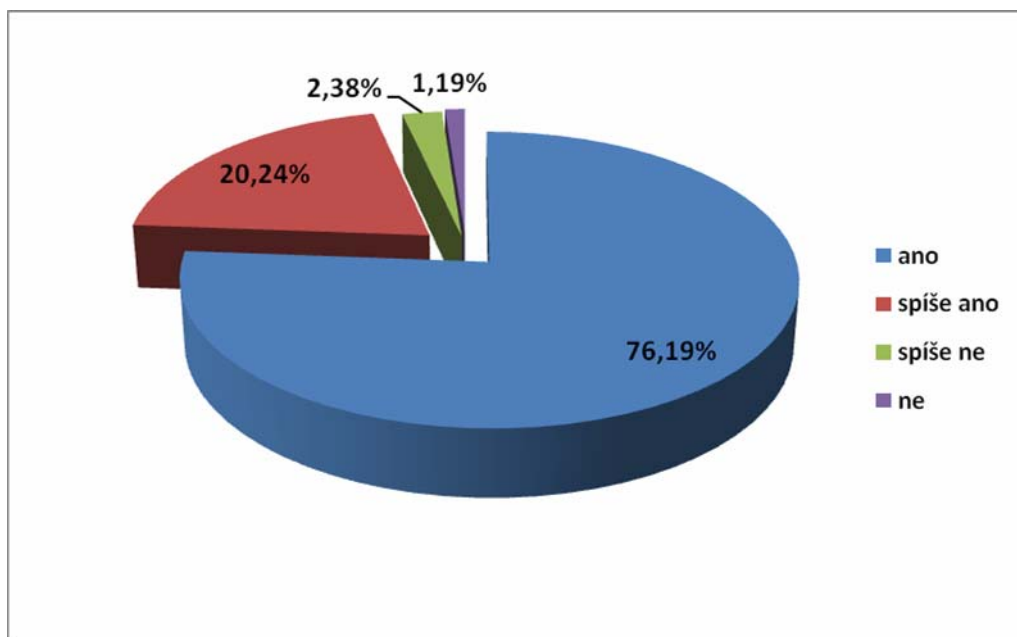
Z grafů je patrné, že muži jsou v analyzované společnosti v mírné převaze, jelikož ze zkoumaného vzorku respondentů je 23 mužů a 19 žen. Ženy pracují především na administrativních pozicích a pozicích týkajících se účetnictví a financí. Muži naopak zastávají pozice nejrozličnější (sklad, dispečink, vedoucí směny, řidič, obchodní zástupce, IT oddělení). Dále můžeme vyzkoušet, že nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 18 – 35 a to téměř 80% ze všech dotazovaných zaměstnanců. Při doplňujících rozhovorech, jsem nedostal konkrétní odůvodnění proč tomu tak je.

Graf č. 3 – Odpracovaná doba



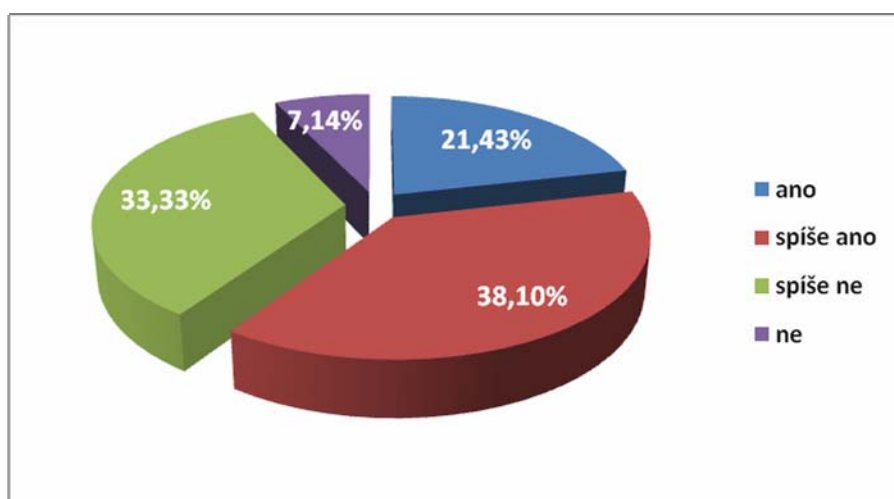
18 z dotazovaných 42 respondentů odpovědělo na otázku *Jak dlouho pracujete ve společnosti?* 0 – 2 roky, dalších 14 poté 2 – 5 let dalších 10 respondentů pracuje ve společnosti déle. Tento fakt lze vysvětlit tím, že se společnost své nynější sídlo vybudovala až v roce 1999. Z grafu je patrná nadměrná fluktuace zaměstnanců, jelikož 75% dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než pět let.

Graf č. 4 – Znalost nadřízených a odpovědných pracovníků



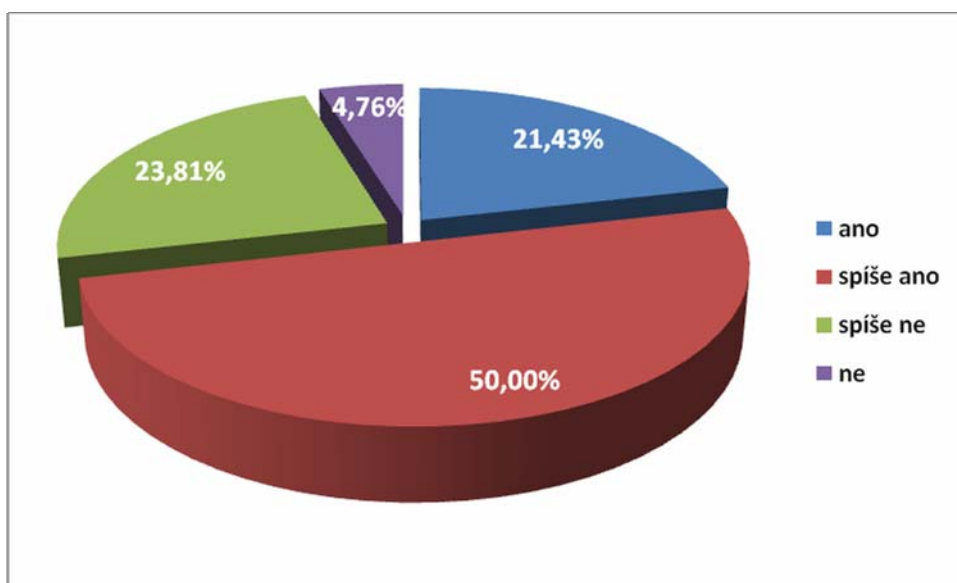
Otázky č. 1 – Máte představu o tom, kdo je Váš přímý nadřízený? a č. 2 Víte přesně, kdo nese za Vaši práci zodpovědnost a kdo má podíl na Vašem finančním ohodnocení? lze vyjádřit pomocí jednoho grafu. Z něj lze vyčíst, že převážná většina zaměstnanců přesně ví, kdo je jejich nadřízeným. I když společnost nemá vytvořenou fixní organizační strukturu, o svém přímém nadřízeném většina zaměstnanců ví. Většina zaměstnanců dostává pracovní úkoly právě od svých přímých nadřízených, ti jejich práci interpretují zase těm svým.

Graf č. 5 – Zpětná vazba



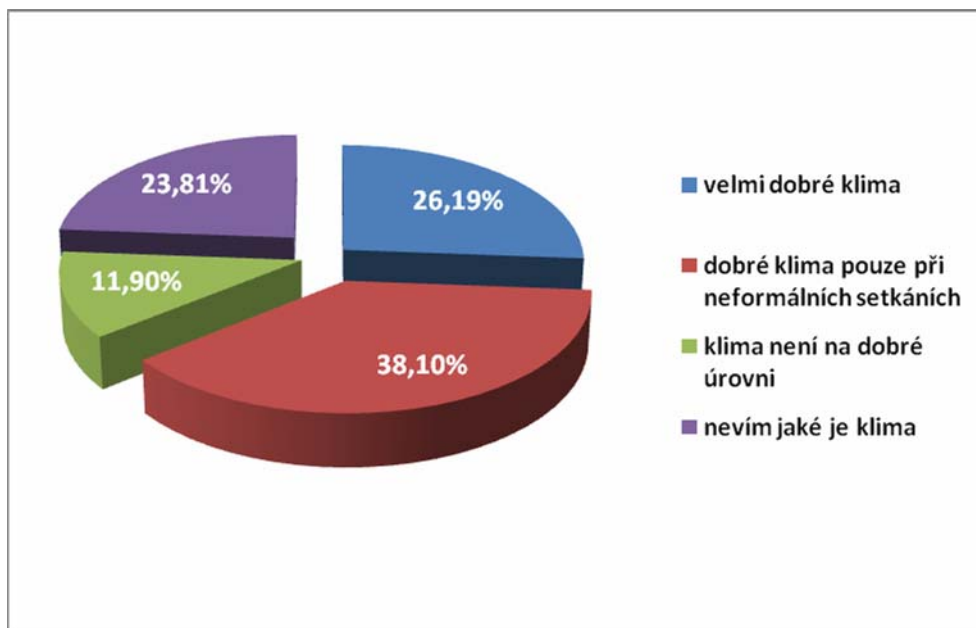
V návaznosti na předchozí dvě otázky je s podivem, že většina zaměstnanců sice přesně ví, kdo je jejich nadřízeným, ale zpětná vazba mezi nimi již nefunguje tak dobře. Na otázku č. 7 *Funguje ve Vaší společnosti zpětná vazba s nadřízenými?* odpovídalo 21% zaměstnanců ano, 38% spíše ano 33% spíše ne a 7% určitě ne. Zaměstnanci dostávají od svých zaměstnanců pracovní úkoly, ale jejich vysvětlení, či otázky od podřízených často zůstávají bez odpovědí. Srozumitelnost a jasnost zadaných úkolů bude vysvětlena v následujícím grafu.

Graf č. 6 – Srozumitelnost zadávaných úkolů



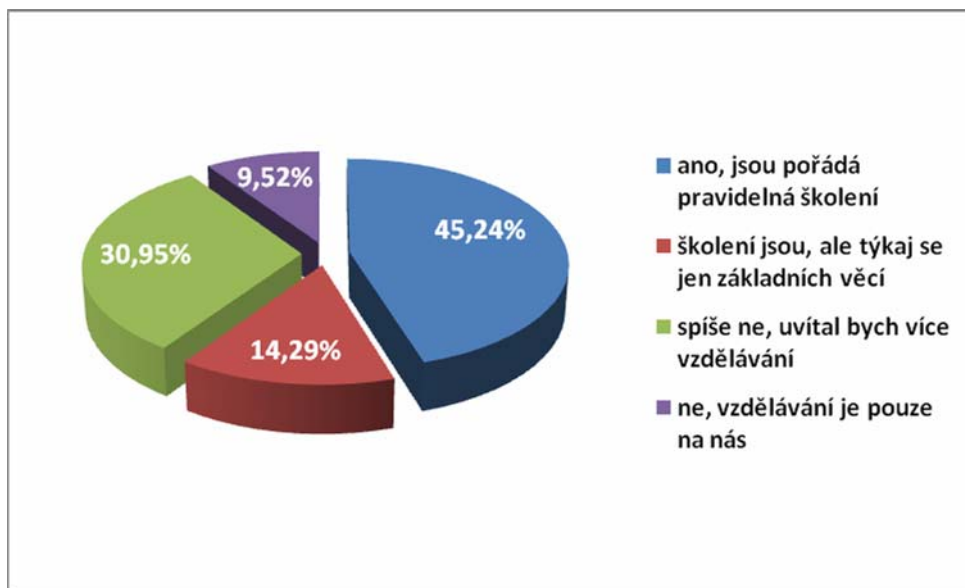
Graf interpretuje otázku č. 6 – *Dostávají se k Vám pracovní úkoly dostatečně srozumitelně a jasně?* Pouze 9 ze 42 respondentů odpovědělo na tuto otázku ano, 21 spíše ano, 10 spíše ne a 2 zaměstnanci odpověděli ne. Především 23% procent odpovědí spíše ne a vysokých 50% spíše ano vysvětluje předchozí problém zpětné vazby. Jelikož se u většiny zaměstnanců úkoly velmi často opakují, je s podivem, že se k nim jejich zadávání nedostává v jasném znění.

Graf č. 7 – Klima společnosti



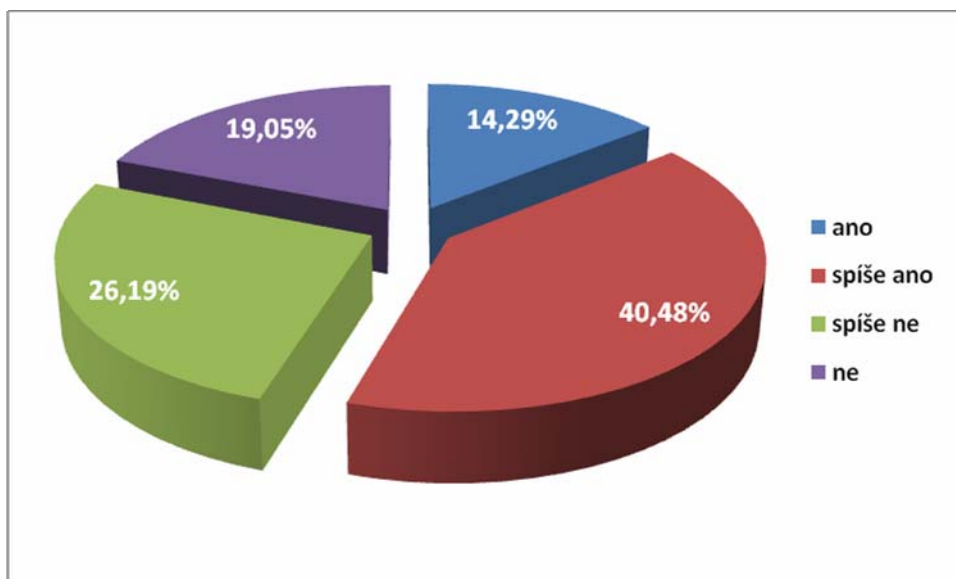
Otázka č. 26. – Jaké je dle Vašeho názoru klima ve společnosti? odpověděla většina zaměstnanců kladně. 27 ze 42 respondentů zastává názor, že ve společnosti panuje dobré klima a to nejen při neformálních setkáních, ale i při práci. Pouze 5 respondentů považuje klima za špatné a zbylých 10 o klimatu a vztazích na svém pracovišti nemá představu. To lze přičíst zejména pozicím, při kterých nedochází v častém střetávání s ostatními zaměstnanci a nelze si tedy vytvořit určitý vztah. Ať už přátelský nebo pouze pracovní na profesionální úrovni. Obě formy vztahů a formálních i neformálních setkávání v jádru společnosti jsou pro efektivitu prováděné práce velice důležité.

Graf č. 8 – Vzdělávání ve společnosti



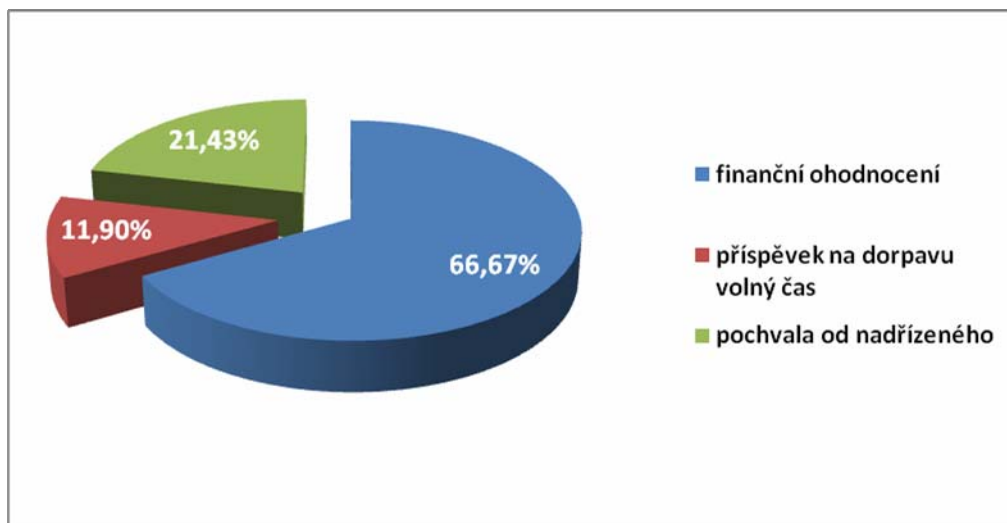
Vzdělávání ve společnosti probíhá i podle grafu pouze na velmi základní úrovni. *Otázka č. 28. Máte jako zaměstnanci společnosti možnost určitého vzdělávání?* 27 respondentů tedy přibližně 60% dotazovaných se domnívá, že školení jsou dostatečná, ale týkají se pouze základních věcí. Z osobních doplňujících rozhovoru je patrné, že zaměstnanci by uvítaly častější školení, která by se týkala hlubších znalostí a dovedností (dokládá ti i 30% odpovědí zaměstnanců, které by uvítali více). Z vlastní zkušenosti vím, že zejména v oblasti IT a základní obsluhy počítače jsou znalosti zaměstnanců velmi špatné. V dnešní technické době jsou počítače nezbytné téměř pro každého zaměstnance a náklady na jejich vyškolení se nepohybují v extrémně vysokých hodnotách.

Graf č. 9 – Motivace



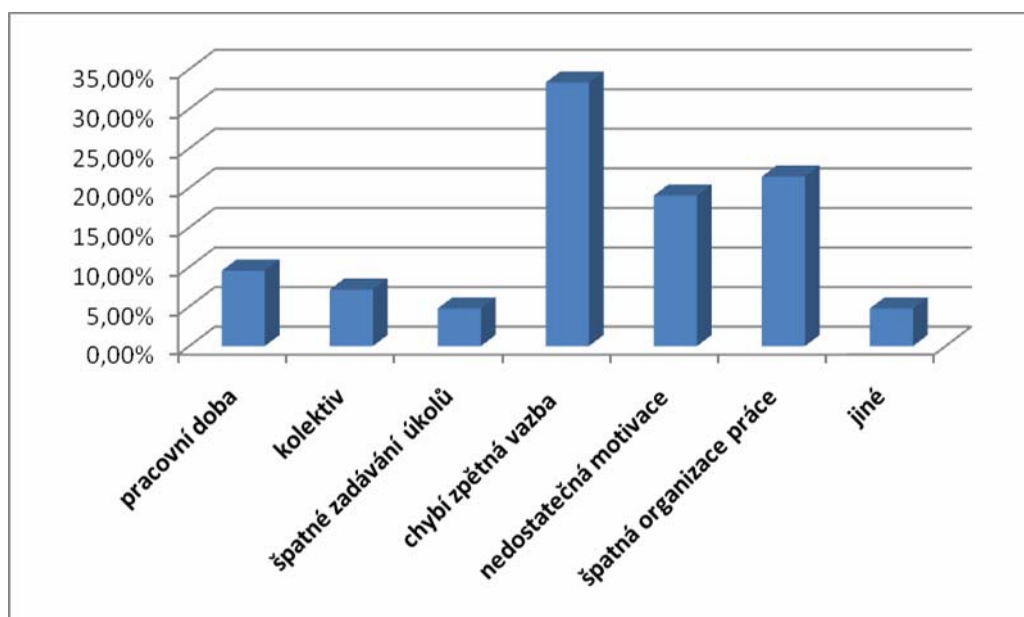
Otázka č. 12. – Jste pro dosažení požadovaných pracovních úkolů dostatečně motivováni? Četnost odpovědí je následující: 9 odpovědí ano, 15 odpovědí spíše ano, 14 spíše ne a 4 z celkových 42 respondentů odpovědělo záporným ne. Velmi důležitou složkou každé firemní kultury je motivace. Správně motivovaní zaměstnanci pracují velmi efektivně a výsledky jejich práce jsou většinou ve velmi kladných číslech. 40% odpovědí spíše ano i 26% spíše ne vypovídá o tom, že zaměstnanci si nejsou jistí, zda budou za odvedení dobré práce odměněni či se jejich nadstandardní výkony berou jako samozřejmost. Z hlediska motivace zaměstnanců je na místě, aby byl jasně vidět rozdíl mezi skutečně výborně odvedenou prací a rutinním vykonáváním každodenních úkolů. Pokud totiž zaměstnanci, kteří pracují každý den na 100% a snaží se pracovat efektivně a s jasnými cíli vidí, že jejich odměna je stejná jako u ostatních zaměstnanců, jejich nadšení a entuziasmus se postupem času začne vytrácet.

Graf č. 10 – Požadavky motivace



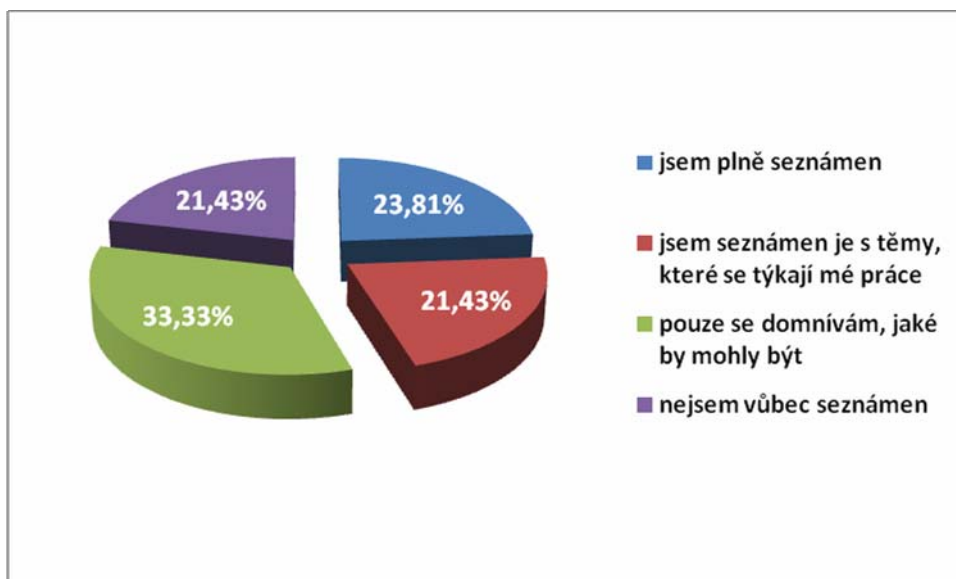
V otázce č 25. – Jaká forma odměny je pro vás nejvíce motivující? měli zaměstnanci společnosti na výběr z mnoha možností. Drtivá většina všech ovšem preferuje finanční ohodnocení, čtvrtina pětina dotazovaných je pro pochvalu od nadřízeného a zbytek pro určitou finanční služku mzdy. Ostatní odpovědi jako služební telefon, automobil, vlastní kancelář atd. si nevybral ani jeden z dotazovaných. Především v dnešních dnech, kdy se celosvětová finanční krize rozšiřuje do všech pracovních odvětví, je logické, že většina s nás si představuje za výborně odvedené či nadstandardní úkoly určitou finanční odměnu. Ve zkoumané společnosti se většina všech motivačních postupů řeší financemi. A to nejen motivace za jejich splnění, ale naopak za jejich nesplnění. Mám na mysli zejména tresty za prohřešky, jako jsou fatální chyby při výkonu práce, nedodržení pracovního řádu, pozdní příchody atd. Všechny výše jmenované jsou při opakování trestány strháváním peněz zaměstnancům.

Graf č. 11 – Největší nedostatky podle zaměstnanců



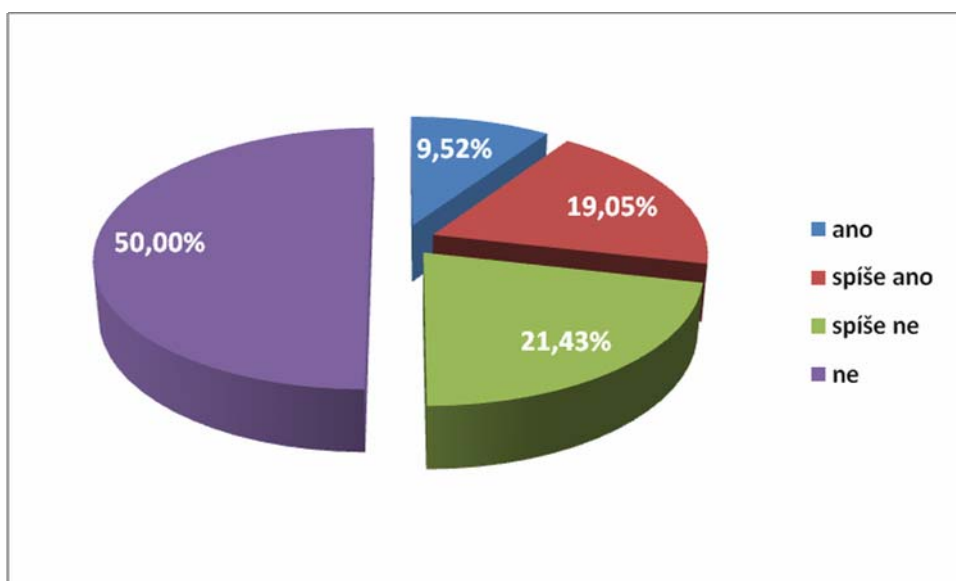
S předchozími dvěma otázkami souvisí i otázka č. 24. – *Co Vám v práci nejvíce vadí?* Jelikož jedna z nabízených odpovědí je i nedostatečná motivace. Z grafu vyplývá, že největším problémem je podle zaměstnanců špatná zpětná vazba 14 z 42 dotazovaných takto odpovědělo. Dále zaměstnancům nejvíce vadí špatná organizace práce 9 odpovědí a nedostatečná motivace 8 odpovědí. Ostatní odpovědi jsou na podobné úrovni. Možnost f) jiné, kde měli respondenti možnost vyjádřit jiný názor, si dva dotazovaní stěžovali na tzv. sezónnost. Jedná se o to, že v zimních měsících je velký nedostatek práce a tudíž i méně peněz a naopak během sezóny jsou na zaměstnance kladeny obrovské požadavky na přesčasové hodiny.

Graf č. 12 – Znalost vizí a cílů společnosti



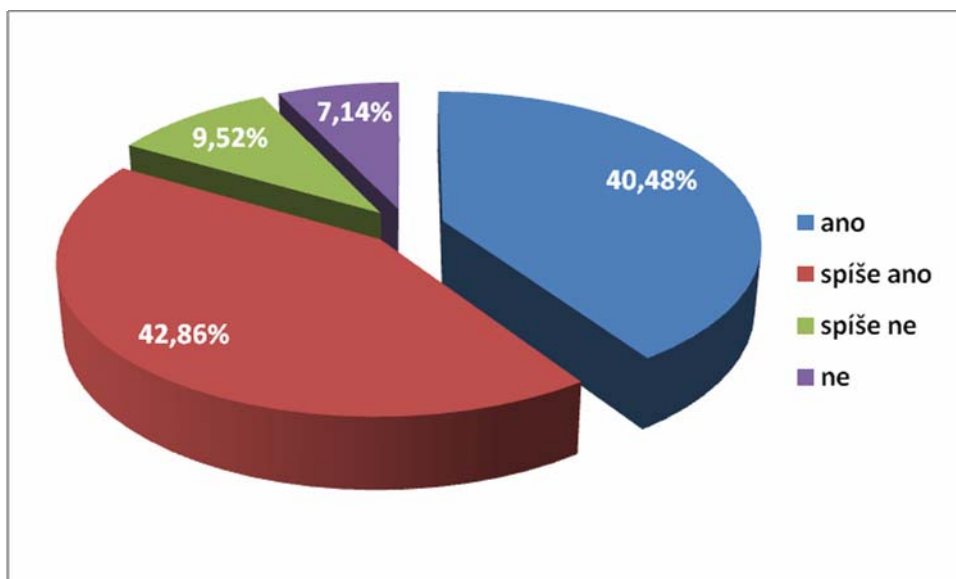
Otázka č. 17. Jste seznámeni s cíly společnosti a jejími plány do budoucna? Otázky, která se opět týká komunikace ve firmě a informovanosti zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku se v podstatě rovnají, všechny nabízené odpovědi jsou zastoupeny přibližně 25%. Dá se předpokládat, že zejména zaměstnanci s vyššího managementu, kteří sami vytváří cíle společnosti a starají se o plánování, zastávají názor, že jsou s cíli plně seznámeni. Další skupina zaměstnanců je seznámena pouze s cíly, které se exaktně týkají jejich práce. Ostatní se pouze domnívají, jaké by cíle společnosti, ve které pracují, mohly být. Poslední část dotazovaných zaměstnanců vůbec netuší o jaké cíle a plány do budoucna se jedná. Jde o zaměstnance na nejnižších pozicích, kteří svou práci vykonávají pouze na základě jasné zadaných úkolů a nestarají se o ostatní dění ve společnosti. V rámci vytvoření kvalitní komunikační sítě a informovanosti všech zaměstnanců je na místě, aby se ty to relativně zásadní informace dostali ke všem zaměstnancům napříč celou společností.

Graf č 13 – Možnost podílení na tvorbě strategie



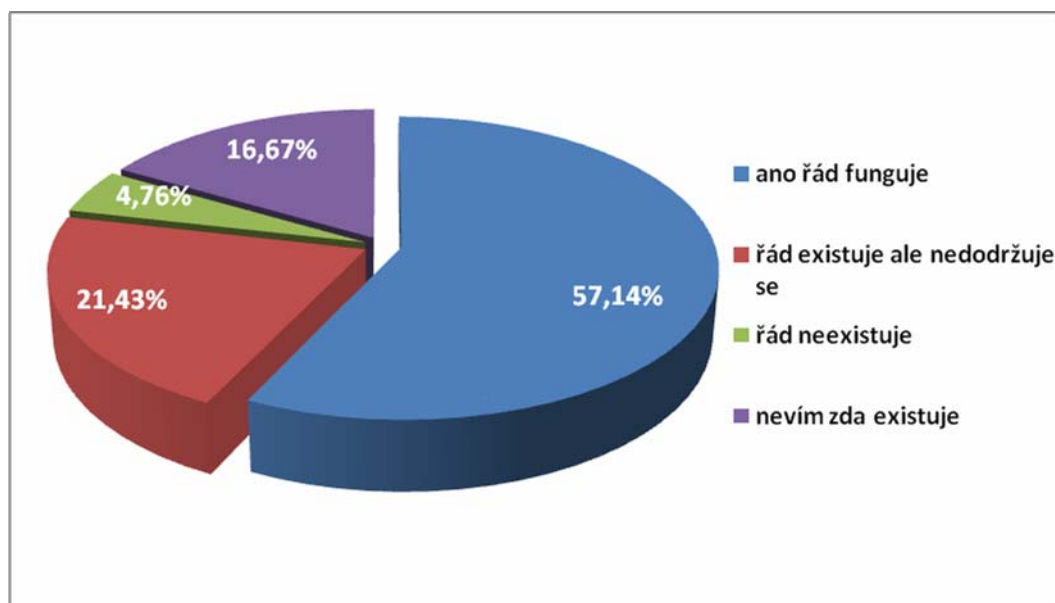
Na předchozí otázku navazuje i otázka č. 29 – *Máte možnost se podílet na tvorbě strategie?* Polovina všech dotazovaných tedy 21 zaměstnanců odpovědělo, že nemá možnost se na tvorbě podílet, dalších 9 zaměstnanců odpovědělo, že vedení nemá o jejich názory a nápady zájem. 8 ze 42 dotazovaných má možnost podávat své návrhy, ale ve většině případů k nim není přihlédnuto a pouze 4 dotazovaní se na tvorbě vlastními činy a nápady podílí. Návaznost na předchozí otázku je jasná. To, že se na tvorbě cílů a strategie podílí jen několik zaměstnanců, je logické, ovšem to, že o těchto cílech nejsou informováni všichni zaměstnanci, je velmi špatné a vykazuje další problém v komunikaci.

Graf č. 14 – Dosahování cílů



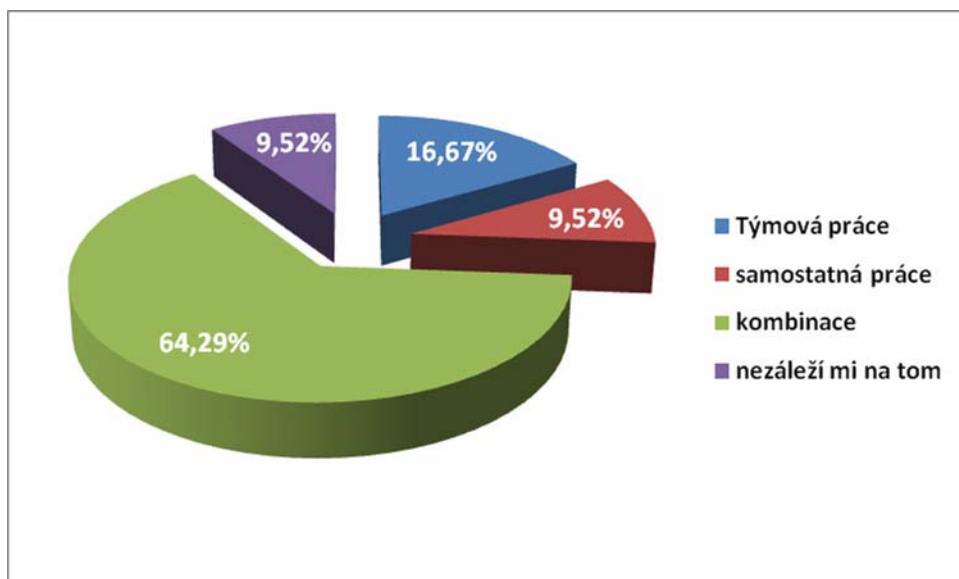
Doplňující otázka k předcházejícím dvěma je *otázka č. 18 – Snažíte se svou práci usměrňovat tak, aby bylo cílů dosaženo?* Z celkových 42 dotazovaných odpověděla převážná většina buď ano, nebo spíše ano dohromady 35. Zbylých 7 zaměstnanců volilo odpověď spíše ne, či ne. Je zajímavé, že u grafu č. 12 – Znalost vizí a cílů společnosti není převážná většina zaměstnanců přesvědčena o tom, jaké cíle a vize jejich společnost zastává, ale více jak 80% procent z nich se jich snaží dostát. Zaměstnanci tu měly na mysli především to, že práci vykonávají tak, aby se společnosti dařilo a aby prosperovala. Chápu totiž, že pokud tomu tak bude jejich pracovní pozice bude stabilní a nemusejí se bát o ztrátu místa atd.

Graf č. 15 – Pracovní řád



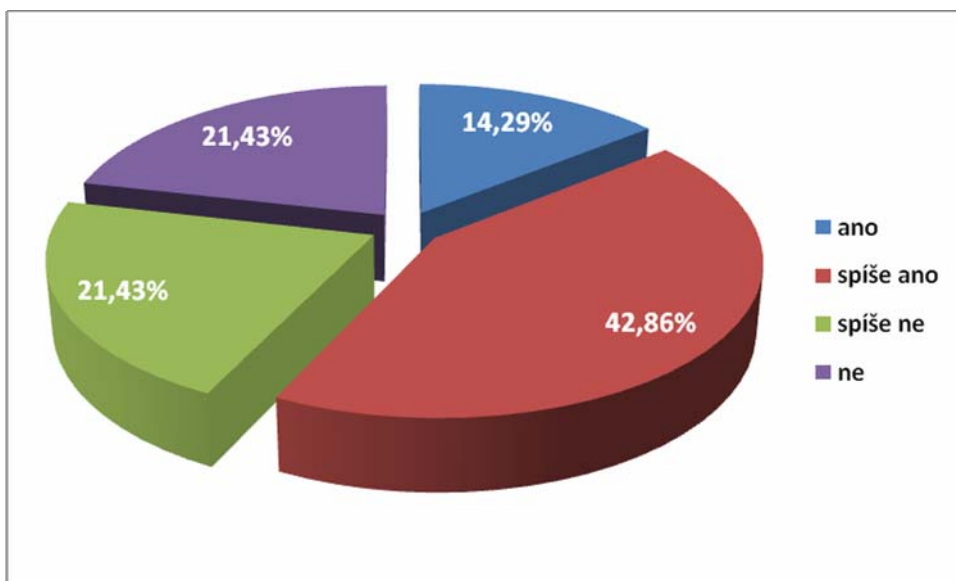
Otázka č. 16. – Existuje ve Vaší společnosti určitý pracovní řád, či pravidla, která vedení vyžaduje, abyste dodržovali? Na tuto otázku odpovědělo 24 ze 42 zaměstnanců kladně, což tvoří téměř 60% všech dotazovaných. Dalších 9 se domnívá, že určitá pravidla existují, ale nejsou dodržována. Zbylých 9 zaměstnanců si buď myslí, že řád neexistuje nebo neví, zda je něco takového ve společnosti vyžadováno. Z odpovědí je zvedné, že společnosti má vytvořený určitý řád ať už formálních či neformálních zvyklostí, které jsou zaměstnanci respektovány a ve velké většině i dodržovány. Naopak 20% z dotazovaných o řádu neví, či ignoruje, což je dalším nedostatek týkajícím se vnitropodnikové komunikace a šíření důležitých informací.

Graf č. – 16 – Týmová práce/samostatná



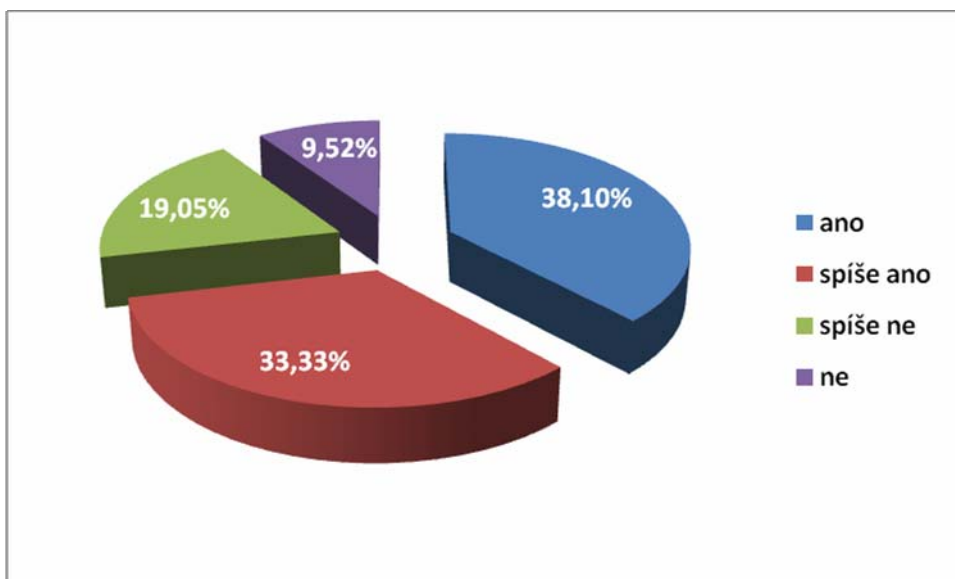
Otázka č. 23 – Preferujete týmovou či samostatnou práci? Pro práci v týmu je ve společnosti 7 ze 42 dotazovaných, naopak samostatnou práci preferují 4 dotazovaní. Drtivá většina všech dotazovaných tedy 27 je pro jejich kombinaci a zbylým 4 na tom nezáleží. Týmová či samostatná práce je samozřejmě jednou z důležitých složek podnikové kultury každé společnosti. Jejich využití či kombinace je ve většině případů velice odlišná a závisí na zvyklostech společnosti. Ve společnosti Triga color, a. s. je podle mých vlastních zkušeností nezbytná jejich kombinace. Uvědomuje si to správně i 65% všech dotazovaných, kteří se s tímto problémem potýkají každý den. Samozřejmě záleží na okolnostech a pracovní pozici. Co se týče rutinní práce, která je vykonávána každý den, či v často se opakujících intervalech, je na místě využívat práci celého týmu. Také při tvorbě strategie se pracuje týmově. Tým se však skládá z menšího a pečlivě vybraného souboru zaměstnanců, což je na místě. Naopak při rozhodování o závažných skutečnostech jako jsou finanční investice, či řešení krizí a náhlých změn se odpovědní zaměstnanci rozhodují samostatně, na základě svých přesvědčení a instinktů.

Graf č. 17. – Vztah zaměstnavatele vůči zaměstnancům



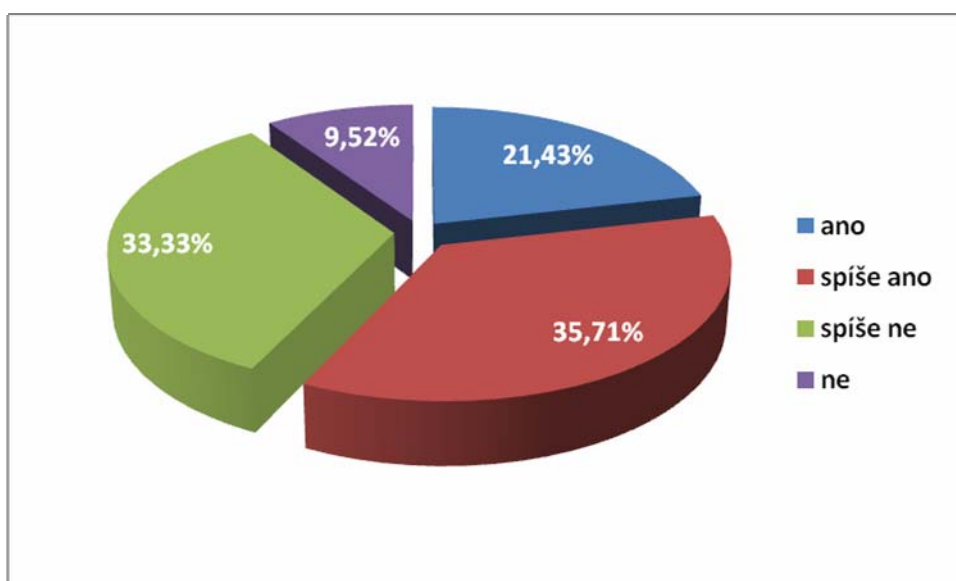
Otázka č. 11 – Domníváte se, že si Vás zaměstnavatel dostatečně váží? se týká vztahu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům, především z pohledu zaměstnanců. Celkem 6 dotazovaných se domnívá, že ano, 18 dotazovaných z celkových 42 odpovědělo spíše ano, 9 spíše ne a zbylých 9 si myslí, že si jich zaměstnavatel neváží. Z grafu vyplívá, že většina dotazovaných je se vztahem vůči zaměstnavateli spíše spokojená. Na první pohled se to může zdát jako uspokojivá interpretace. Ovšem pro mě zarážejících 40% má opačný názor. Pro vytvoření kvalitních pracovních podmínek a přívětivé atmosféry každé společnosti, by měli být zaměstnanci se vztahem se zaměstnavatelem spokojeni. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům dávat najevo, že si jich váží, a že jejich práce je pro něj zásadní a díky ní je společnost na výsluní a dosahuje kvalitních výsledků. Tento problém je opět úzce spjat s komunikací. Majitelé společnosti si svých zaměstnanců bezesporu váží a jsou s nimi spokojeni, ale nepovažují za nezbytné jim tuto skutečnost sdělovat.

Graf č. 18 – Pracovní kolektiv ve společnosti



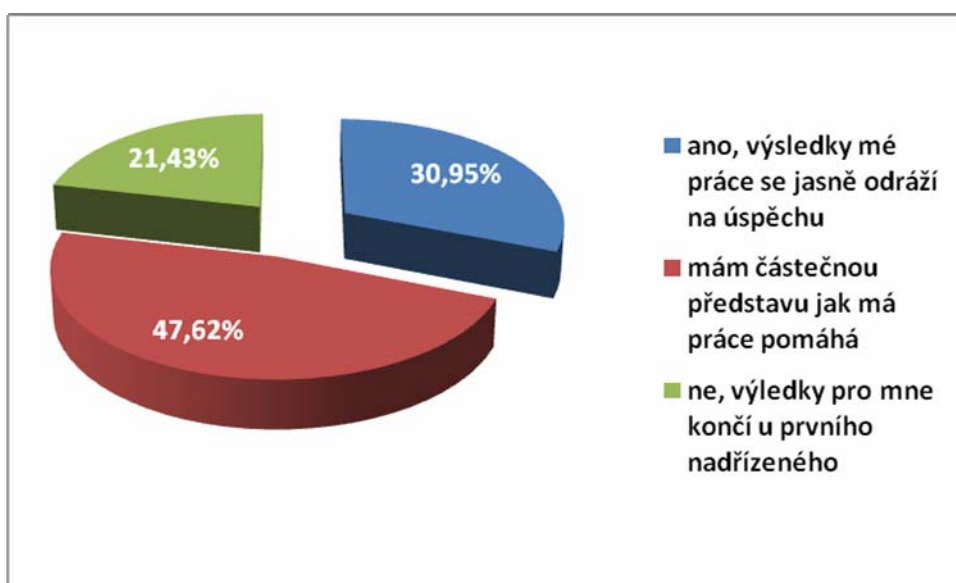
Na otázku č. 8 – *Považujete Váš pracovní kolektiv za dostatečně kvalitní a schopný efektivní týmové práce?* odpovědělo z celkových 42 dotazovaných 18 zaměstnanců ano, 14 spíše ano, 8 spíše ne a 4 určitě ne. Tento fakt je závislý i na otázce, která se týká preferencí týmové a samostatné práce. Většina zaměstnanců je pro týmovou práci a tudíž i většina z nich považuje pracovní kolektiv společnosti za dostatečně kvalitní. Jelikož je týmová práce využívána v podstatě každý den, pracovní tým se již dokáže plně soustředit na daný problém a snáze ho vyřešit než dříve. 30% negativních odpovědí je důsledkem toho, že ne na všech pozicích jsou zaměstnanci delší dobu a nestačili se tedy dostatečně zapracovat do pracovního týmu. Domnívám se také, že většina dotazovaných, kteří pro svůj pracovní výkon nevyužívají týmovou práci, využila také jednu ze záporných možností.

Graf č. 19 – Podíl zkušeností v týmu



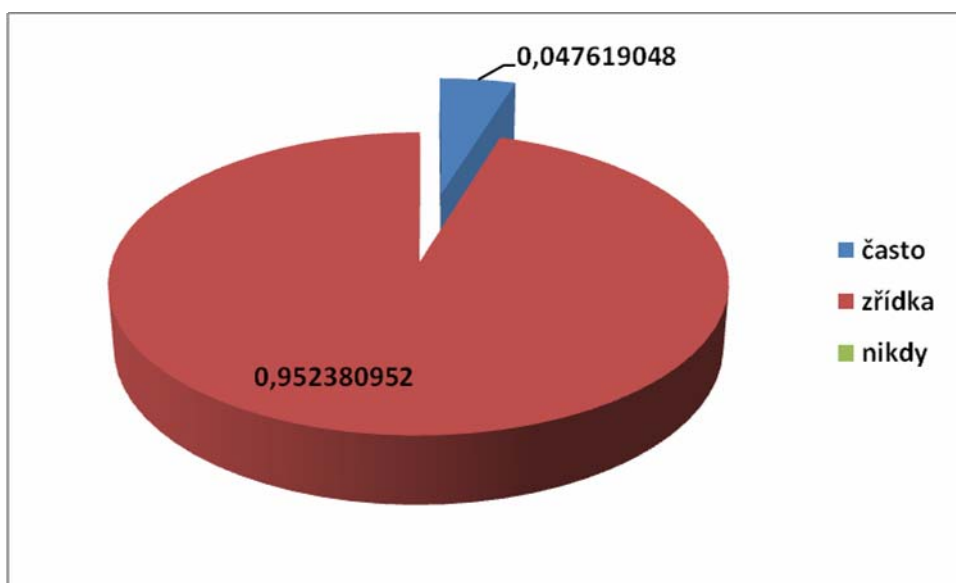
Otázka č. 9 – Sdílíte své zkušenosti či schopnosti s ostatními zaměstnanci společnosti?
 Celkem 9 zaměstnanců zvolilo odpověď ano, 15 spíše ano, 14 spíše ne a 4 ne. Otázka navazuje na otázku předchozí a obě se týkají práci v týmu či ve skupině. Je s podivem, že většina zaměstnanců preferuje práci v týmu, ale více jak 40% z nich se o své zkušenosti nepodělí s ostatními členy. Komunikace uvnitř pracovních skupin a týmů je ovšem velice důležitá a vede ke zvýšení efektivity celé skupiny. Ve společnosti takzvaně „kope“ každý zaměstnanec za sebe a může se jim tedy zdát zbytečné pomáhat ostatním.

Graf č. 20 – Napomáhání k úspěchu



Otázka č. 19 – Máte jasnou představu o tom, jak svou prací napomáháte k úspěchu společnosti? Na tuto otázku odpovědělo 13 dotazovaných kladně, 20 ze 42 zaměstnanců přesně neví a 9 o úspěchu nemá vůbec představu. Tento fakt je zapříčiněný tím, že zaměstnanci odevzdají výsledky své práce nadřízenému a ten je již dále neinformuje o jejich kladných výsledcích a ihned je zaúkoluje znovu. Každý zaměstnanec by měl mít představu o tom, jak svou prací pomáhá celkovému úspěchu společnosti. Většina z nich se však dozvídá pouze o svých špatných výsledcích a to je špatně. "

Graf č 21 – Firemní a společenské akce



Z grafu vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců si myslí, že firma pořádá společenské zřídka. Společnost pořádá každoročně vánoční večírek pro své zaměstnance, ale je patrné, že ti by uvítali takovýchto akcí více. Jelikož z následující otázky vyplývá, že se téměř všichni zúčastňují pravidelně. Společenské akce jsou pro každou společnost důležité, jelikož se na nich příliš neřeší vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a vzniká zde prostor pro nové druhy komunikací.

2.6. Přehled zjištěných pozitiv a negativ

Následující seznam pozitiv a negativ vyjadřuje stručně a přehledně výsledek analýzy ve společnosti Triga color, a. s. Po potřeby mé bakalářské práce je samozřejmě dobře, že negativ jsem vyzkoumal více, nežli pozitiv. Tento fakt mi poskytuje větší pole působnosti pro navazující návrhovou část bakalářské práce.

2.6.1. Pozitiva

- Mladý a perspektivní pracovní kolektiv
- Rozdělení mužů a žen ve společnosti přibližně 50 : 50
- Na tvorbě strategie se podílí spíše menší počet pracovníků
- Velmi dobrý pracovní kolektiv
- Dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci při formálních i neformálních záležitostech
- Kombinace týmové a samostatné práce
- Znalost pracovního řádu

2.6.2. Negativa

- Nadměrná fluktuace zaměstnanců
- Více jak 50% zaměstnanců pracuje ve společnosti méně jak 2 roky
- Velmi špatná zpětná vazba
- Vnitropodniková komunikace je na velmi špatné úrovni
- Špatně nastavený způsob odměňování
- Nedostatečná motivace k lepšímu pracovnímu výkonu
- Nedobrá orientace zaměstnanců v organizační struktuře
- Zaměstnanci nejsou seznámeni s cíly společnosti
- Zaměstnanci neví, jak se podílí na úspěších společnosti

- Velmi malé nároky na vzdělávání
- Malé využívání potenciálu některých zaměstnanců

2.7. Metodika prokazující účinnost navrhovaných opatření

V této části bakalářské práce jsou uvedeny metody, které mohou prokazatelně ověřit mé návrhy na zlepšení a změny.

Efektivita práce

Efektivita práce se řadí, z pohledu ekonomie, do takzvané společenské větvě. To znamená, že se jedná především o chování lidí, ať už ve výrobním úseku, ekonomickém, personálním atd. Efektivitu práce jako takovou tedy nelze nasměrovat do jednotného matematického vzorce, jako je tomu u následujících příkladů.

Produktivita práce

$P=Q/t$, kde P – produktivita práce, Q – objem produkce a t – spotřeba práce (doba vynakládání práce na objem práce Q nebo průměrný evidenční stav pracovníků v daném období)

Míra fluktuace

= Celkový počet rozvázaných prac. poměrů (vč. odchodů partnerů¹) v daném období (roce) x100 / Průměrný počet zaměstnanců (vč. partnerů) v daném období (roce)

Do tohoto vzorce nezahrnujeme odchody ze zdravotních důvodů, odchody na MD či do starobního důchodu.

Míra stability

= Celk. počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok x 100 / Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem

¹ odchod partnerů se rozumí, odchod dlouhodobě spolupracujících externích spolupracovníků, který by měli být ve vzorci také uvedeni

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující část bakalářské práce se týká mých návrhů na zlepšení současného stavu ve společnosti Triga color, a. s. Jak již vyplynulo z analytické části, prostor pro změny a zejména pro zlepšování je nadstandardní.

V první části práce se nachází bodová rekapitulace zjištěných nedostatků či problémů. V další části pak vlastní návrhy řešení, které apelují především na tyto zjištěné nedostatky. Mé návrhy se tedy týkají zejména problémů, které jsou nejrozsáhlejší a také těch, které jsou méně patrné, ale jejich vyřešením se efektivita a produktivita práce rapidně zvýší.

Každý problém je vždy nejprve stručně popsán, jsou zde zohledněny faktory, které problém způsobují a zejména jeho dopady. Dále následuje vlastní návrh na zlepšení či eliminaci, v závěrečné části také případné finanční náklady a osobní zodpovědnost pracovníků.

3.1. Vlastní návrhy řešení

Zpětná vazba

V analyzované společnosti často dochází k situacím, které absolutně postrádají zásady zpětné vazby. Modelová situace vypadá takto: nadřízený zadá svému zaměstnanci jistý úkol a již od něj očekává pouze výsledky jeho vykonané práce. Jestliže však u zaměstnance vznikne jakýkoliv problém omezující jeho pracovní výkon, nadřízený o něm v podstatě slyšet nechce. Jsou pro něj směrodatné jen výsledky. Je to mnohdy spíše psychická, než časová zátěž a náročnost.

Zde je návrh velmi složitý a specifický pro každé oddělení. Jelikož tento problém závisí především na lidském faktoru. Je zapotřebí zavést nový systém, ve kterém se bude kvalita zpětné vazby pravidelně kontrolovat získáváním informací od postižených stran. Nový systém je potřeba aplikovat na nejrizikovější oddělení a apelovat zde na vedoucí a manažery, kteří budou svým podřízeným ochotni pomáhat s jejich úkoly (bude-li k tomu čas a příležitost). Je samozřejmé, že tito vysoce postavení činitelé mají mnoho práce a vlastní zodpovědnosti, ale jedná se zde často o jejich ochotu a snahu. Je to však i

v jejich zájmu, pokud bude zpětná vazba fungovat tak jak má, práce bude probíhat hladce a vedoucím se budou hromadit jen výsledky kvalitně provedené práce.

Úkolem manažera společnosti potom bude získávat od svých zaměstnanců výsledky tohoto pokroku. Zejména od zaměstnanců, kterých se tento problém exaktně týká. Záleží již na každém vedoucím, jak bude k získávání informací přistupovat. Variant je několik. Samozřejmě nejlepší a nejefektivnější by byl osobní přístup ke každému úseku, nejlépe ke každému zaměstnanci. Ovšem časová náročnost manažerských pozic je obrovská, řešil bych tento problém tedy pomocí dotazníkové metody. Dal by se použít podobný koncept dotazníku, jako používám ve své bakalářské práci usměrněný pouze na informace o zpětné vazbě. Tento fakt ušetří obrovské množství času, který je v dnešní době velmi cenný. Průzkum by se měl provádět dvakrát ročně případně častěji podle zjištěných výsledků.

Náklady: v tomto případě se jedná především o časové náklady, jelikož finance nejsou hlavním řešením, jako u většiny následujících případů.

Odpovědná osoba: manažer společnosti.

Pondělní porada

Návrh přímo souvisí se zlepšením organizace práce a zpětné vazby. Ve společnosti často dochází k tomu, že zásadní informace o určitých činnostech, skutečnostech atd., které čekají zaměstnance v průběhu týdne, ví velmi málo osob. Především osoby, kterých se tyto skutečnosti přímo týkají, se o nich často dozvídají na poslední chvíli.

Navrhuji na každé pondělí, krátkou informativní schůzku, na které se sejdou všechny odpovědné osoby, a bude jim sděleno, co je v následujícím týdnu čeká a co se od nich konkrétně očekává. Porada se může týkat buď všech klíčových zaměstnanců, či pouze těch, kterých se budou dané činnosti bezprostředně týkat. Navrhuji ovšem účast všech.

Náklady: pouze časového charakteru

Odpovědná osoba: provozní ředitel společnosti

Odborná školení

Návrh souvisí především se zjištěním zásadních nedostatků ohledně obsluhování PC. Zejména pracovníci, kteří k efektivnímu, rychlému a kvalitnímu pracovnímu výkonu využívají po celou svou pracovní dobu počítač, by jej měly umět adekvátně obsluhovat. Z výzkumu je patrné, že ve společnosti probíhají školení podobného charakteru, dle mého názoru je však zapotřebí znalosti rozšířit. Dochází totiž často k situacím, kdy zaměstnanci kontaktují IT oddělení i s velmi banálními a jednoduchými překážkami. Mým návrhem je tedy zacílit se na skupinu zaměstnanců, kteří využívají počítače ke své práci nejvíce a aplikovat zde rozšířenější formu školení. Tato školení by se neměla stále opakovat, nýbrž rozvíjet. Měla by se týkat zejména znalostí z oblasti MS Office (word, excel atd.).

Náklady: z hlediska menšího nákladového zatížení navrhuji přidat ke stávajícím školením, či zaměnit za některé z podobných o znalosti a užívání PC

Odpovědná osoba: provozní ředitel společnosti

List reklamací

Jak již bylo uvedeno v analytické části, společnost Triga color, a. s. patří ve svém oboru mezi nejvýznamnější, proto je zřejmé, že velikost u ní poptávaného množství je obrovská. Při takovémto velkém množství objednávek, dochází k odběratelským reklamacím, kdy zákazníci nedostávají zboží, které si objednali, dostávají ho v menším množství, navíc atp. Pokud se množství reklamací kupí a zejména v období sezóny k této situaci často dochází, dodavatelsko-odběratelské vztahy se narušují. Jak již z teorie firemní kultury víme, problémy prochází napříč celou společností. Střední management, který musí řešit rozpory s dodavateli, vytváří tlak na vedoucí směny, kteří mají na starosti zaměstnance odpovědné za vzniklé problémy. Je tedy zřejmé, že špatné klima se promítne ve velké části organizační struktury.

Návrhem na vyřešení tohoto problému je vytvořit a zejména často aktualizovat přehled o reklamách. Zde je jeho návrh:

číslo objednávky	číslo reklamace	Odběratel	Název produktu	Provedl	Kontroloval

Tento list bude vystaven na nástěnce, kde bude stále na očích zaměstnancům, kterých se tento problém exaktně týká. Jelikož informovanost přispívá ke kvalitní a efektivní práci, bude tato „maličkost“ jistě přínosem ke zlepšení současného stavu. Z hlediska motivace zde působí zejména faktor strachu, kdy každý zaměstnanec bude svou práci usměrňovat takovým způsobem, aby se jeho jméno na listě často neopakovalo.

Náklady: součást provozních nákladů společnosti, kdy toto řešení spotřebuje cca 20 listů papíru za měsíc, podle toho jak často bude docházet k aktualizacím.

Odpovědná osoba: vedoucí směny.

Informační brožura

Jak již bylo několikrát uvedeno, mezi zaměstnanci společnosti není rozvinuta patřičná a především pro zdraví společnosti potřebná informovanost. Z výzkumu vyplynulo, že velmi málo zaměstnanců zná cíle a vize společnosti, pro kterou odvádějí práci. Podle vlastních zkušeností vím, že by to mnohé zaměstnance i zajímalo. Vedení společnosti

jim také poskytuje velmi málo informací o tom, jak oni – konkrétní zaměstnanci – přispívají naplnění těchto cílů.

Mým návrhem řešení tohoto zásadního problému je takzvaná informační brožura. Administrativní oddělení, na základě pokynu od vedení, by mělo dvakrát do roka vytvořit tuto brožuru a obdarovat jí svoje zaměstnance. Jelikož společnost pořádá dvakrát ročně společenské akce pro své zaměstnance, je na místě, aby jim byly na těchto rozdány. Další možností pro distribuci těchto letáčků, jsou školení, schůze i ostatní pracovní činnosti. Distribuce samozřejmě není exaktní problém, tedy zpět k obsahu. Tato brožurka by měla obsahovat:

- Stručný popis společnosti
- Současná pozice firmy na trhu
- Naplnění cílů z předchozího období
- Informace o cílech nadcházejících
- Obrázek organizační struktury
- Vyjádření podílů v dceřiných společnostech a ovládající společnosti
- Případné další expanze společnosti
- Podíl jednotlivých zaměstnanců na úspěchu společnosti (pokud to bude možné)
- Poděkování zaměstnancům za prováděnou práci

Popis společnosti – zde navrhuji stručný popis společnosti, ve které zaměstnanci pracují. Mnoho zaměstnanců jistě neví o všech faktech, kterými se společnost může chlubit. Je zde také prostor vedení, pro informace, které by rádi předali svým zaměstnancům, určitě zajímavosti několik obrázků atd.

Pozice na trhu – jemné nastínění současné pozice na trhu s náterovými hmotami. Opět je zde pro vedení společnosti naprosto volný prostor pro sdělení zásadních informací zaměstnancům. Je možné zde uvést i největší konkurenty, či oblasti, ve kterých dochází k největšímu/nejnižšímu odběru zboží a služeb.

Informace o cílech společnosti – velmi důležitá část, které by měl být věnován zásadní prostor. Tyto informace jsou veřejně přístupné na internetu, kde si je ale těžko některý ze zaměstnanců, pro své potřeby bude vyhledávat. Přitom znalost těchto

informací je pro efektivitu pracovního kolektivu velmi důležitá. Navrhuji uvést, do jaké míry byly naplněny cíle z předchozího období a ihned informovat o cílech nadcházejících. Zde uvádět nejen finanční složky, ale i růst společnosti atd.

Organizační struktura – doporučuji umístit do brožury obrázky organizační struktury, aby měli všichni zaměstnanci přehled o nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých oddělení a úseků společnosti. Je možné použít součastnou formu organizační struktury, nebo pro každé oddělení zvláště tuto obměnit. Tento krok by byl samozřejmě jak administrativně tak finančně náročnější. Zaměstnanci tímto získají jasný obrázek o tom, do kterého oddělení spadají a kdo je jejich přímý nadřízený, kdo naopak jeho a tak dále, až k samotnému vedení společnosti.

Podíl v dceřiných společnostech a ovládající společnost – další fakta, která jsou uvedena na internetu, a která není na škodu zaměstnancům touto snadnou formou sdělit. Zde stačí jemně nastínit, zda má naše společnost určitý podíl ve společnostech jiných a naopak. Jak již bylo uvedeno v úvodu analytické části, společnost Triga color, a. s. spadá pod koncern PPG. Tento fakt může být některým zaměstnancům neznámý.

Případné expanze společnosti – tento úsek může být jak samostatný, tak součástí informací o firmě nebo součástí předchozího bodu. Jde zde o informacích o rozšiřování společnosti, stěhování, otevření nové prodejny, či uzavření některé ze současných.

Podíl zaměstnanců na úspěchu – pokud bude alespoň trochu možné, doporučuji uvést informaci o tom, jak se který úsek podílí na celkovém úspěchu či plnění daných cílů. Je téměř nemožné uvádět tento fakt přímo na konkrétní zaměstnance. Každé oddělení se na úspěchu určitým způsobem podílí a bude pro něj velkým zadostiučiněním se o tom tímto způsobem dozvědět. Pro některé zaměstnance to může být také motivace k lepším pracovním výkonům

Poděkování – v závěru brožury doporučuji shrnutí nejdůležitějších faktů a skutečností, jak tomu bývá u většiny podobných publikací a především poděkování všem zaměstnancům za jejich odváděnou práci. Jelikož to není nikdo jiný, než zaměstnanci samotní, kdo přispívá obrovskou měrou k prosperitě společnosti.

Každý zaměstnanec, který tuto publikaci obdrží si ji jistě (s větším či menším zájmem) prolistuje. Je již na vedení společnosti, aby projevilo svou kreativitu a fantazii k zaujmutí svých zaměstnanců. Má zde volný prostor k vyjádření svých názorů i případných připomínek, ale navrhuji, aby tato brožura byla především motivující a informativní. Měla by se v ní odrazovat skutečnost a měla by působit věrohodně.

Náklady: pokud bude můj návrh využit, dojde k tisku této publikace dvakrát ročně v nákladu cca 50ks. Na základě nabídek různých tiskáren, bude celková cena za rok cca 3 500,-- Kč

Odpovědná osoba: u tohoto návrhu bude odpovědnost za provedení provázána napříč celou společností. Hlavní díl by mělo mít úzké vedení, které si vyžádá připomínky a návrhy od všech uvedených oddělení. Jejich nápady poté zrealizuje nejspíš administrativní oddělení, které také zadá zakázku vybrané tiskárně. Je třeba obrátit se na specializovanou firmu, aby byl zachován profesionální vzhled a tím tedy i celkový výsledek.

Dárky k výročí

Svých zaměstnanců by si měla každá společnost náležitě vážit a dávat jim najevo, že jejich práce je pro ně velmi důležitá. Navrhuji proto velmi jednoduché opatření obdarovávat své zaměstnance malými drobnostmi u příležitosti jejich výročí. Omezil bych řešení pouze na výročí narození. Malou drobností, či například několika zákusky dát zaměstnanci najevo, že o jeho narozeninách jsme informováni, a že jejich výročí sledujeme.

Náklady: na celkový počet zaměstnanců ročně cca 10 000,-- Kč za rok.

Odpovědná osoba: vedoucí jednotlivých oddělení

Kupon na sport, zábavu

Další z prostředků motivujících zaměstnance ke kvalitní a efektivní práci a součást návrhu předchozího. V dnešní době se mnoho firem zabývá prodejem kuponů, které společnosti rozdávají svým zaměstnancům. Tyto kupony jsou uplatnitelné v mnoha zábavných odvětvích. Navrhuji společnosti Triga color, a. s. využití těchto služeb, pro zlepšení vztahu se svými zaměstnanci. Firmy, které nabízejí tyto kupony, poskytují v případě velkého odběru velmi slušnou cenu. Tyto kupony mohou zaměstnanci využít na nejrůznější činnosti (kino, divadlo, poukázka do restaurace, fitness centrum, solárium, sportovní činnosti atd.)

Vedení společnosti se může rozhodnout, zda bude kupony poskytovat všem svým zaměstnancům bez rozdílu nebo jako motivační prostředek. Navrhuji využívat je jako součást měsíční mzdy ve formě bonusů. Zaměstnanci tak budou řádně motivováni k pracovním výkonům. Naopak společnost nezaplatí za tyto kupony ani zdaleka tolik, kolik je jejich skutečná hodnota.

Náklady: když bude každý zaměstnanec pracovat tak, že mu vznikne každý měsíc nárok na tuto nefinanční složku mzdy, budou maximální roční náklady návrhu cca 100 000,-- Kč. Podobná částka může být naopak ubrána na jiném bonusu, či nefinanční složce mzdy. A ekonomické oddělení si ji může pevně přidat ke mzdovým nákladům

Odpovědná osoba: ekonomické oddělení

Sportovní akce pro zaměstnance

Jak vyplynulo z výzkumu, tak z vlastní zkušenosti vím, že společnost pro své zaměstnance pořádá dvě společenské akce za rok. K tradičnímu vánočnímu večírku, který pořádá v podstatě každá společnost, přidává Triga color, a. s. i letní víkendový pobyt na pensionu. Mým návrhem je vyměnit tuto letní akci za sportovní den pro zaměstnance. Společenské akce pořádané firmou jsou v kolektivu zaměstnanců velmi oblíbené a hojně navštěvované. Ovšem klasicky známé vánoční večírky a letní akce jsou povětšinou pouze „hospodského charakteru“. A po konkrétnějším sledování lze zjistit, že i na těchto akcích se u stolů shlukují stejné skupinky jako v práci. Můj návrh, tedy sportovní den, tento problém eliminuje.

Opět zde existuje mnoho firem, které se pořádáním takovýchto akcí zabývají a připraví na základě konkrétní objednávky i celodenní program. Na podobných akcích se velmi uvolní atmosféra, všichni zaměstnanci zapomenou na stres a povinnosti vyplývající z jejich každodenního pracovního výkonu. Také zde dochází k prolnutí všech oddělení společnosti. Další z výhod takovýchto akcí je i vzájemné sbližování jednotlivých zaměstnanců a navazování nových vztahů a kontaktů. Tím vzniká i lepší pracovní prostředí a zaměstnanci se na takovéto akce zpravidla těší mnoho týdnů dopředu a na pracovišti o nich probíhá diskuse. Akci bych ponechal v období léta, tedy v období sezóny, kdy je na všechny zaměstnance vyvíjen větší tlak než v klidných zimních měsících.

Náklady: těžko odhadnout náklady jak konkrétní tak i obecné. Náklady se liší se od charakteru a rozsahu každé akce. Více méně může společnost počítat s podobnými náklady jako při vánočním večírku +/- 10 000,--Kč.

Odpovědná osoba: Vedení společnosti prostřednictvím administrativního oddělení

Nefinanční složky motivace

Jako velmi zásadní nefinanční složku motivace navrhuji určité slovní ohodnocení zaměstnanců, či pochvalu, za jejich odvedenou práci. Většina situací je řešena způsobem opačným. Pokud zaměstnanec neprovede svůj úkol podle očekávání, pokud udělá nějakou chybu či nepracuje tak jak by měl, je na tento fakt pouze upozorněn. Na druhé straně, když pracuje samostatně, bez chyb, dá se říci nadstandardně, považuje se to za samozřejmost a náplň pracovní doby.

Je zapotřebí, aby byl znatelný rozdíl mezi přístupem k těmto dvěma případům. Stačila by i prostá pochvala, či větší prostor pro zaměstnance dobře pracujícího, naopak například finanční srážky zaměstnancům, který nejeví o práci zájem a pracují pouze z povinnosti. Pokud k tomuto faktu nedojde, pracovití a poctiví zaměstnanci nebudou mít potřebu pracovat stejným způsobem nadále.

Náklady: jedná se o nefinanční složku

Odpovědná osoba: provozní ředitel

Zvětšení parkoviště

Jako poslední a zároveň nejnákladnější návrh, jak po finanční tak časové stránce, je zvětšení parkovací plochy před sídlem společnosti. I tento fakt velmi úzce souvisí s firemní kulturou a vyřešením problému se pracovní efektivita zvýší. V současné době společnost disponuje velmi malým parkovištěm a dochází k situacím, že ihned po příjezdu do práce se zaměstnancům rapidně zhorší nálada, díky povinnosti složitě hledat parkovací místo. Tento fakt má negativní dopad i na zákazníky a obchodní partnery prodejny, kteří jsou vystaveni stejnému problému a pro které je ještě více odrazující než pro samotné zaměstnance. Uvažujeme-li, že v dnešní době převážná většina lidí využívá osobní automobilovou dopravu tak při stavu 50 zaměstnanců, je současný stav parkoviště žalostný.

Mým návrhem je zvětšit parkovací plochu. Uvažuji zde dvě hypotézy, přičemž především druhá z nich je reálná a lépe proveditelná. V blízkém okolí sídla společnosti je několik prozatím nevyužívaných ploch. Ovšem nemám informace o tom, komu tyto plochy náleží, ani o tom, zda by byli majitelé ochotni je prodat. Tato hypotéza se jeví velmi nepravděpodobná i z důvodu možného stěhování sídla společnosti. Je ve velmi konkrétním návrhu přesun společnosti do jiné lokality. Druhá hypotéza tedy je počítat s tímto faktem při budování nových prostor. Zajistit zde přinejmenším 50 parkovacích míst a je na místě rozdělit prostory pro zaměstnance a zákazníky. Tímto řešením by vznikl prostor pro velký nával zákazníků stejně jako velký počet zaměstnanců ve firmě ve stejnou dobu.

Náklady opatření i odpovědné osoby jsou velmi obtížně identifikovatelné. Ceny metrů se liší jak od lokality, majitelů, způsobu využívání apod. Je ovšem jisté, že opatření by bylo v řádech několika milionů korun.

Závěr

Hlavní cíl mé bakalářské práce byl zlepšit firemní kulturu v konkrétní společnosti, tato byla v úvodu analytické části nejdříve stručně popsána, posléze podrobena analýze. Hlavní metodou, která sloužila pro získání informací, byla metoda dotazníková. Samotná dotazníková metoda ovšem nemusí být vždy postačující a odrazovat skutečnou situaci ve firmě. Proto jsem ji doplnil o osobní rozhovory s některými zaměstnanci, vlastní zkušenosti a pozorování celého běhu společnosti.

Výsledky analytické části byly charakteru jak negativního tak pozitivního. Pro účely bakalářské práce, která má za úkol zlepšit aktuální situaci, jsou ovšem zajímavé především špatné výsledky. Byly mi úrodnou půdou pro mé návrhy na zlepšení, které jsou shrnuty v části poslední.

Mé návrhy se týkají míst, ve kterých já osobně vidím největší potíží v analyzované společnosti Triga color, a. s. Může se na první pohled zdát, že společnost takového postavení nebude mít tolik nedostatků, ovšem zkušenosti a obecné modely těchto velkých podniků nás přesvědčují o pravém opaku. Ve společnosti jsem odhalil mnoho nedostatků, které poškozují celkové zdraví společnosti jako takové a brzdí její efektivitu a prosperitu. Mé návrhy jsou čistě subjektivní, a pokud se jimi nechá vedení společnosti inspirovat, její efektivita práce se zvýší, což bude mít za následek větší prosperitu, hospodářský růst, zlepšení vztahů s odběrateli a dodavateli i odstup od největších konkurentů.

Jelikož neznám do detailů finanční situaci podniku, ani její dlouhodobé, či krátkodobé investiční požadavky, nabízím v návrhové části větší portfolio návrhů. Odpovědné osoby, které mají na starost rozdělování finančních prostředků, mají tedy na výběr

z více možností zlepšení své firemní kultury. Na první pohled se může zdát, že se jedná o investici nenávratnou, jelikož nepřinese v krátkém časovém horizontu odpovídající profit. Investováním do zlepšení firemní kultury ovšem přinese dlouhodobý zisk společnosti v podobě pracovitého a efektivního kolektivu, spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě, zisk finančního charakteru.

Dalším spíše subjektivním cílem, který nejspíše vedení konkrétní společnosti nebude úplně zajímat, bylo podat formou této práce ucelený pohled a představu o pojmu firemní kultura. Tohoto cíle bylo bezesporu dosaženo. Práce seznámila čtenáře obecně s tímto pojmem a na následujícím příkladu ukázala metody zjištění přímých nedostatků a návrhy na aplikaci změn.

Nelze s určitostí tvrdit, že firemní kultura společnosti se zvýší vytištěním této práce. Pokus se ovšem společnost bude mými návrhy řídit, v horizontu několika měsíců dojde ke zlepšení na všech jejích slabých místech.

Seznam literatury

- [1] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [2] BROOKS, I. *Firemní kultura* 1. vyd. Praha: Computer Press. 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] DĚDINA, J a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press. 2008. 256 s. ISBN 80-7261-178-2.
- [5] KAPOUN, J. *Firemní kultura v teorii a praxi*. [online]. 2008 [cit. 2008 - 11- 17]. Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c4-10102310-25005990-103000_d-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi.
- [6] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J a RAISO VÁ, J. *Firemní kultura*. [online]. 1998 [cit. 2008-11-17]. Dostupné z: www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf.
- [7] NÖLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 107 s. ISBN 80-247-0912-0.
- [8] PFEIFER, L. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing. 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [9] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. Brno: Ak. Nakl. Cerm. 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.

- [10] POKORNÝ, J.: *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1.vyd. Brno: Ak. nakl. Cerm. 2004. 207 s. ISBN 80-7204-348-X.
- [11] SANYTRÁK, M. *Firemní kultura II*. [online]. 2001 [cit. 2008-11-17]. Dostupné z: <http://www.hracky-tis.cz/marketing.php3?id=3>.
- [12] SMRČKOVÁ, L. ROZAM Rozvoj zaměstnanců. *Časopis Personál*. č. 12. [online]. 2007 [cit. 2008-11-17]. Dostupné z: <http://personal.jobs.cz/clanky/2007/prosinec>.
- [13] SYNEK, M., VÁVROVÁ, H. a SEDLÁČKOVÁ, H.: *Jak psát diplomové a jiné práce*. Praha, VŠE 2002. ISBN 80-245-0309-3.
- [14] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. 2003. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [15] ŠIMBEROVÁ, I. *Podniková komunikace – vnitropodniková komunikace*. [online]. 2008 [cit. 2008-11-17]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studis/student.phtml?sn=aktuality_predmet#UIKP
- [16] TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2004. 129 s. ISBN 80-251-0175-4.
- [17] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi. 2003. ISBN 80-86395-46-4

Seznam příloh

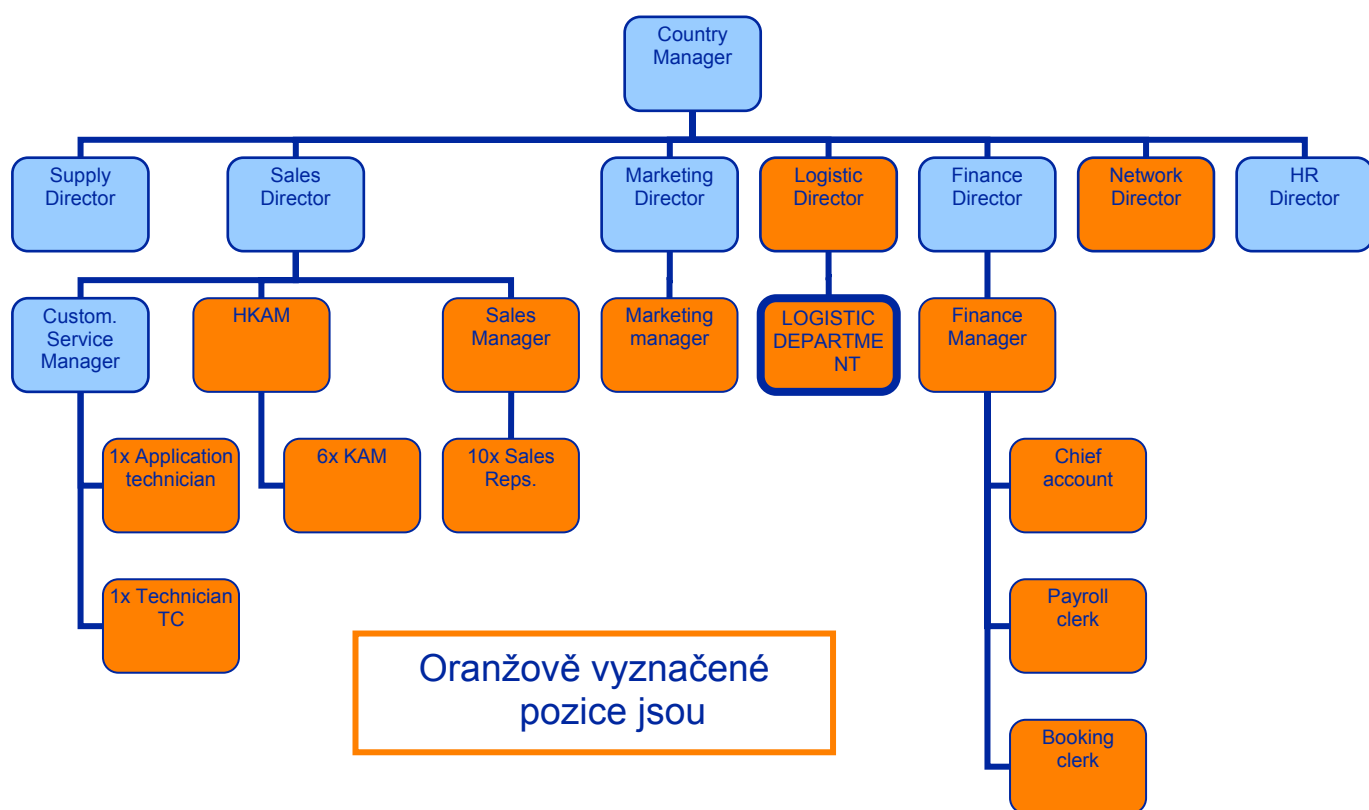
Příloha č. 1 – Model organizační struktury

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3 – Sumarizační tabulka

Příloha č. 1 – Model organizační struktury společnosti

Obrázek č. 1 – Organizační struktura společnosti Triga color, a. s.



Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Vážené dámy a pánové.

následující soubor otázek slouží jako výzkumný materiál, který má za úkol zjistit zdraví firemní kultury naší společnosti. Žádám Vás proto o jeho vyplnění. **Dotazník je zcela anonymní a na základě jeho výsledků budou navrženy případné změny.** Vyplňte jej prosím na základě Vašeho osobního upřímného názoru. U každé otázky zakroužkujte vždy jen jednu odpověď. Předem děkuji za Váš čas.

1. Máte představu o tom, kdo je Váš přímý nadřízený?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

2. Víte přesně, kdo nese za Vaši práci zodpovědnost a kdo má podíl na Vašem finančním ohodnocení?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

3. Máte jasnou představu o tom, co se od Vašeho pracovního výkonu očekává?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

4. Jste spokojeni s finančním ohodnocením Vaší práce pro společnost?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

5. Domníváte se, že Vaše pracovní zařazení odpovídá Vaším schopnostem, popř. vzdělání?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

6. Dostávají se k Vám pracovní úkoly dostatečně srozumitelně a jasně?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

7. Funguje ve Vaší společnosti zpětná vazba s nadřízenými?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

8. Považujete Váš pracovní kolektiv za dostatečně kvalitní a schopný efektivní týmové práce?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

9. Sdílíte své zkušenosti či schopnosti s ostatními zaměstnanci společnosti?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

10. Máte možnost přímého zásahu do rozhodování ve společnosti?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

11. Domníváte se, že si Vás zaměstnavatel dostatečně váží?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

12. Jste pro dosažení požadovaných pracovních výsledků dostatečně motivováni?

- a) ano*
- b) spíše ano*
- c) spíše ne*
- d) ne*

13. Probíhají ve Vaší společnosti často firemní a společenské akce?

- a) často*
- b) zřídka*
- c) nikdy*

14. Pokud ano, jak často se takovýchto akcí účastníte?

- a) účastním se vždy*
- b) účastním se občas*
- c) neúčastním se nikdy*

15. Dochází ve společnosti k častému setkávání s jejím vedením?

- a) ano často ve formě pracovních porad*
- b) ano, ale nepravidelně*
- c) k setkávání dochází velmi zřídka*
- d) k setkávání v podstatě nedochází*

16. Existuje ve Vaší společnosti určitý pracovní řád, či pravidla, která vedení vyžaduje, abyste dodržovali?

- a) ano při výkonu práce se řídím soustavu daných pravidel*
- b) pravidla existují, ale nedodržuji je*
- c) žádná pravidla nejsou vyžadována*
- d) o žádných pravidlech nevím*

17. Jste seznámení s cíly společnosti a jejími plány do budoucna?

- a) jsem plně seznámen/a*
- b) jsem seznámen/a pouze s cíli, které souvisí s mou náplní práce*
- c) pouze se domnívám jaké by mohly být*
- d) seznámen/a nejsem vůbec*

18. Snažíte se svou práci usměrňovat tak, aby bylo těchto cílů dosaženo?

- a) ano*
- b) spíše ano*

- c) spíše ne
- d) ne

19. Máte představu o tom, jak svou prací napomáháte k úspěchu společnosti?

- a) ano, výsledky mé práce se jasně odráží na celkovém úspěchu
- b) mám částečnou představu o tom, jak moje práce společnosti prospívá
- c) ne, výsledky mé práce pro mne končí u prvního nadřízeného bez zpětné vazby

20. Myslíte při výkonu Vaší práce na spokojenost zákazníka?

- a) ano zákazník je prioritou
- b) nepřemýšlím o tom
- c) ne

21. Je pro Vás práce jen prostředkem k vydělání peněz?

- a) ano práce mě nebaví a dělám ji jen pro peníze
- b) spíše ano, práce mně nevadí, ale peníze jsou jeden z hlavních důvodů
- c) spíše ne, práce mě baví, ale musí být adekvátně ohodnocená
- d) ne, práce mě baví a naplňuje

22. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- a) ano
- b) ne
- c) nezáleží mi na tom

23. Preferujete týmovou či samostatnou práci?

- a) jsem pro práci v týmu
- b) jsem pro práci samostatnou
- c) je nutné je kombinovat
- d) nepreferuji ani jednu z možností

24. Co Vám v práci nejvíce vadí (nevyhovuje)?

- a) pracovní doba
- b) pracovní kolektiv
- c) nesrozumitelné zadávání úkolů
- d) nedostatečná zpětná vazba od vedení
- e) nedostatečná motivace k výkonu práce
- f) špatná organizace práce
- g)
- jiné.....
-

25. Jaká forma odměny je pro vás nejvíce motivující?

- a) finanční ohodnocení*
- b) finanční složka mzdy (příspěvek na dopravu, či volný čas)*
- c) pochvala od nadřízeného*
- d) jiná než finanční složka (služební telefon, automobil atd.)*
- e) určité výhody – např. vlastní kancelář*
- f)*
- jiné.....*
-*

26. Jaké je dle Vašeho názoru klima ve společnosti?

- a) ve společnosti panuje velmi přátelská atmosféra*
- b) přátelská atmosféra panuje pouze při neformálních setkáních (přestávky, oběd atd.)*
- c) klima společnosti není na dobré úrovni, vztahy mezi zaměstnanci jsou špatné*
- d) nemám představu, jaké klima ve společnosti panuje*

27. Vykonáváte Vaši práci na základě přesně zadaných úkolů nebo Vám vedení poskytuje určitou volnost?

- a) ano, při výkonu práce se řídím přesně podle instrukcí*
- b) spíše ano, mé úkoly se často opakují a často využívám standardní postupy*
- c) spíše ne, svou práci vykonávám na základě úkolů, ale řídím se podle sebe*
- d) ne, při své práci se řídím zásadně svým instinktem a upřednostňuji svůj názor*

28. Máte jako zaměstnanci společnosti možnost určitého vzdělávání v rámci společnosti?

- a) ano, společnost pořádá pravidelná školení zaměstnanců*
- b) spíše ano, školení se týkají ovšem jen základních znalostí*
- c) spíše ne, uvítal/a bych více možností vzdělávání se*
- d) ne, pokud se chceme vzdělávat, musíme si to zařídit sami*

29. Máte možnost se podílet tvorbě strategie?

- a) ano, přímo se podílím na tvorbě strategie*
- b) spíše ano, mohu podávat své návrhy, ale ne vždy je k nim přihlíženo*
- c) spíše ne, vedení po nás nevyžaduje naše názory*
- d) ne, tvorba strategie je výhradně v rukou vedení*

30. Jste muž/žena?

- a) žena*
- b) muž*

31. Váš věk?

- a) 18 – 35*
- b) 35 – 50*
- c) 50 a více*

32. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) 0-2 roky
- b) 2-5 let
- c) 5-8 let
- d) 8 a více

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku. Znovu Vás ubezpečuji, že všechny odpovědi jsou zcela anonymní.

Příloha č. 3 – Sumarizační tabulka odpovědí

Následující tabulka slouží jako sumarizace všech odpovědí, které byly pomocí dotazníku nashromážděny. Legenda tabulky obsahuje číslo otázky a odpovědi zaměstnanců v závislosti na jednotlivých nabízených možnostech a – g. Čísel otázek je přesně 32 a u každé možnosti je zaznamenána četnost jednotlivých odpovědí skutečným počtem. U možností, které nebyly při vyplňování využity není žádný záznam. Každý řádek dává dohromady číslo 42, což je počet dotazovaných respondentů a dohromady je zaznamenáno celkem 1344 odpovědí.

Obrázek č. 2 – Tabulka zaznamenávající četnost jednotlivých odpovědí

číslo otázky	odpověď zaměstnanců						
	a	b	c	d	e	f	g
1.	33	7	2				
2.	31	10		1			
3.	27	9	6				
4.	5	28	9				
5.	18	13	9	2			
6.	9	21	10	2			
7.	9	16	14	3			
8.	16	14	8	4			
9.	9	15	14	4			
10.	4	1	9	28			
11.	6	18	9	9			
12.	6	17	11	8			
13.	2	40					
14.	18	21	3				

15.	3	18	15	6			
16.	24	9	2	7			
17.	10	9	14	9			
18.	17	18	4	3			
19.	13	20	9				
20.	26	15	1				
21.	2	26	14				
22.	32	10					
23.	7	4	27	4			
24.	4	3	2	14	8	9	2
25.	28	5	9				
26.	11	16	5	10			
27.	4	27	10	1			
28.	19	6	13	4			
29.	4	8	9	21			
30.	23	19					
31.	32	7	3				
32.	18	14	4	6			